

E-PORADNIK



ZARZĄDZANIE TALENTAMI



ABC

a Wolters Kluwer business

Autorzy

Część I: *Irminda Gocan*

Część II: *Irminda Gocan, Anna Markiewicz*

Część III: *Paweł Bertowski, Mariusz Woźniak (Wsp.)*

Redaktor merytoryczny

Sabina W. Siwy

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.



Szanujemy prawo i cudzą własność.

Więcej na www.legalnakultura.pl

Polska Izba Książki

© Copyright by

Wolters Kluwer Polska SA, 2013

ISBN (e-book PDF): 978-83-264-4295-7

Wydane przez:

Wolters Kluwer Polska SA

01-231 Warszawa, ul. Płocka 5a

tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35

e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

———— SPIS TREŚCI ————

Definicje	7
Część I	
Program zarządzania talentami w praktyce – dylematy i decyzje związane z programem	11
Zainicjowanie programu zarządzania talentami a tradycyjne funkcje zarządzania zasobami ludzkimi – rozsądek czy moda?	11
Punkt wyjścia – strategia. I co dalej?	14
Na kogo stawiamy – kto u nas jest talentem?	19
Następcy i poszukiwacze niszy w biznesie – ścieżki awansu czy ścieżki karier?	22
Tajne czy jawne zarządzanie talentami?	24
Jaka jest najlepsza strategia komunikacji programów talentowych?	25
Jakie są główne ryzyka programu i jak im przeciwdziałać?	26
Gdzie znajdują się główne powiązania programu zarządzania talentami z innymi funkcjami ZZL?	29
Główne kryteria doboru do programu talentowego – potencjał, zaangażowanie, czy efekty pracy?	30
Kalibracja talentów – jak skłonić menedżerów do ujawnienia najlepszych pracowników?	31
Development Center – czy jest skuteczniejsze narzędzie oceny potencjału kandydatów do programu?	35
Nie chcę, ale muszę lub chcę, ale nie mogę – jak poradzić sobie z reakcjami uczestników zakwalifikowanych i niezakwalifikowanych do programu?	36
Szkolenia w programie – nagroda czy praca?	39
Czy uczestnik programu powinien korzystać ze szkoleń poza programem?	40
Jak interpretować spadek wyników pracy talentów?	41
Czy inaczej wynagradzać i premiować talenty?	41
Czy jest jakaś alternatywa dla drogich szkoleń w programie?	42
Jak utrzymać motywację uczestników po zakończeniu programu?	43

Co warto powierzyć doradcy zewnętrznemu?	45
Część II	
Program zarządzania talentami w praktyce – przygotowanie programu przez zespół personalny	46
Programy zarządzania talentami – zmiana podejścia do pracowników w organizacji	46
Potrzeby biznesowe firmy a założenia programu zarządzania talentami ..	48
Model kompetencji – serce programu zarządzania talentami	50
Wybór stanowisk kluczowych ważnych z punktu widzenia strategii organizacji – baza programu zarządzania talentami	53
Ocena pracowników zajmujących kluczowe stanowiska – wskazówką do ustalenia priorytetów programu zarządzania talentami	54
Cele programu zarządzania talentami – mapa drogowa programu zarządzania talentami	55
Wyłonienie uczestników programu – kluczowa decyzja	57
Dalsze plany względem pracownika – element stanowiący o kierunku rozwoju i celach rozwojowych w ramach programu	60
Plan rozwoju w ramach programu – integrator działalności rozwojowej na rzecz kompetencji strategicznych	61
Działania wspierające program	65
Akademia wiedzy	66
Informatyczne forum wymiany wiedzy	66
Program rotacji stanowiskowych pracowników	67
Konkurs Sponsora	68
Zakończenie części rozwojowej programu	69
Początek nowej drogi absolwentów programu	70
Ścieżka rozwojowa	71
Rotacja stanowiskowa	72
Część III	
Kompleksowe zarządzanie wynikami, sukcesją i talentami – studium przypadku wdrożenia programu CARE w Grupie Żywiec	73
O firmie	73
Wielość procesów w firmie	73
CARE – odpowiedź na pytania i wyzwania	75
Cele CARE	75
Spotkanie	76
Kalibracja ocen	77
To tylko ocena wstępna	77
Stopniowanie i omawianie ocen	78

Planowanie sukcesji	78
Kryteria selekcji do puli talentów	79
Element subiektywny w wyznaczaniu listy	80
Cele rozwojowe	80
TalentsLab	81
Sukcesorzy	81
Podsumowanie spotkań	81
Wykaz autorów	83

DEFINICJE

Klasa kreatywna

Klasa kreatywna, czy grupa kreatywnych profesjonalistów (*creative professional*) to pracownicy wiedzy zatrudnieni w różnych sektorach gospodarki (służba zdrowia, usługi finansowe, B2B, sektor wysokich technologii i edukacja), których zadaniem jest rozwiązywanie problemów w oparciu o szeroki zakres wiedzy, jaką dysponują. Klasa kreatywna stanowi obecnie najważniejszą siłę napędową rozwoju społeczno-ekonomicznego w postindustrialnych miastach. Szczególnie lubuje się w takich regionach i miastach, które oferują następujące udogodnienia i korzyści:

- duży, zdywersyfikowany rynek pracy,
- duża liczba możliwości aktywnego spędzania wolnego czasu,
- kawiarnie i restauracje,
- tolerancja dla wielu poglądów i nurtów myślenia,
- unikatowość i rozpoznawalność miejsca i jego kultury.

Klasa kreatywna to osobna kategoria społeczna wyróżniająca się nie tylko wykonywaniem specyficznych profesji związanych z tworzeniem, ale też poczuciem przynależności.

Super kreatywny rdzeń

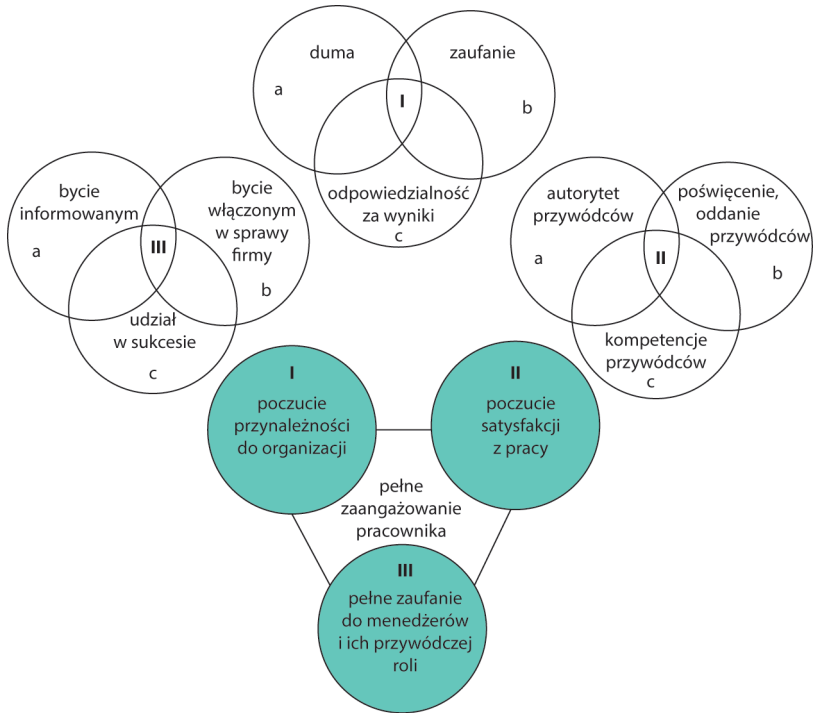
Super kreatywny rdzeń to jedna z grup klasy kreatywnej (obok kreatywnych profesjonalistów i bohemy), stanowiąca około 12 proc. wszystkich miejsc pracy w różnych sektorach, poczynając od edukacji i programowania komputerów, a kończąc na nowych mediach i grafice komputerowej. Ci pracownicy są zaangażowani w 100 proc. w procesy kreatywne.

Trójczynnikowy model zaangażowania pracownika

Trójczynnikowy model zaangażowania się pracownika (ang. *Three-pillar model of commitment*) to model ukazujący wszystkie czynniki, które wpływają na siłę zaangażowania się pracownika w funkcjonowanie organizacji, w której pracuje, udział w jej życiu i oddanie się jej sprawom. Podstawowymi czynnikami w tym modelu są:

- poczucie przynależności do organizacji (w tym: świadomość bycia informowanym o ważnych dla firmy kwestiach, poczucie zaangażowania w sprawy firmy i poczucie brania udziału w osiąganiu sukcesu przez firmę);
- wiara w sens i cel swojej pracy (w tym: poczucie odpowiedzialności i wpływu na wyniki, poczucie dumy z wykonywanej pracy i poczucie zaufania ze strony innych, jak i możliwość zaufania innym);
- poczucie zaufania do zwierzchników (w tym: spostrzeganie zwierzchników jako jednostek z autorytetem, jako ludzi o odpowiednich kompetencjach oraz spostrzeganie poświęcenia się z ich strony).

Według tego modelu dbanie o wszystkie 3 czynniki i zapewnianie pracownikom ich wysokiego pozytywnego poziomu podnosi ich zaangażowanie i wiarę w sens poświęcania organizacji swojego życia zawodowego. Trójczynnikowy model zaangażowania się pracownika ma bardzo duży udział w budowie identyfikacji pracownika z firmą i motywowaniu pracowników.



Źródło: Mullins L.: *Management and organizational behaviour*, Pitman Publishing, London 1993.

———— Część I ————

PROGRAM ZARZĄDZANIA TALENTAMI W PRAKTYCE – DYLEMATY I DECYZJE ZWIĄZANE Z PROGRAMEM

Nie jest to przepis na program, ale zbiór sugestii i wskazówki, jakie aspekty przygotowania i prowadzenia programu zarządzania talentami w firmie warto rozpatrzyć, wdrażając to rozwiązanie. Przedstawiono m.in. zalety i wady programów talentowych, efekty pożądane i negatywne w skali całej organizacji, specyficzne praktyki np. kalibracja talentów, motywacyjne przekazywanie wyników badania potencjału. Zaprezentowano jedynie realnie sprawdzające się rozwiązania. Bazą były tu badania rynkowe, wywiady z menedżerami HR i osobami realizującymi Programy talentowe, a także opinie uczestników oraz menedżerów i pracowników niebiorących udziału w takich programach, ale obserwujących ich efekty w swoich organizacjach.

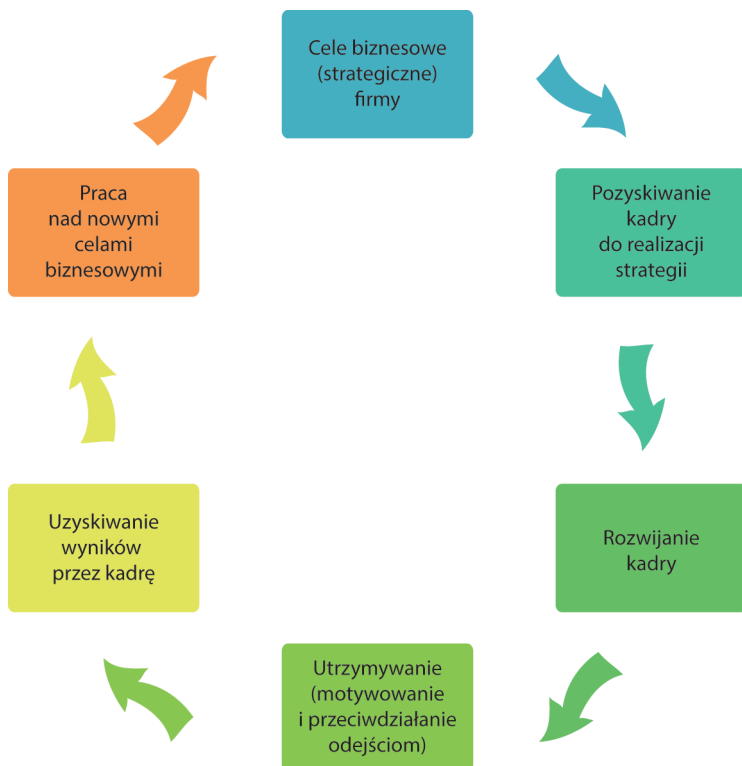
Zainicjowanie programu zarządzania talentami a tradycyjne funkcje zarządzania zasobami ludzkimi – rozsądek czy moda?

Obecnie wiele firm deklaruje, iż zarządza talentami, a jeszcze więcej jest zainteresowanych wdrożeniem takiego programu. Zarządzanie talentami po prostu stało się modne. Jednak podjęcie decyzji o rozpoczęciu programu w firmie jest ważną decyzją, mającą wiele implikacji po stronie zarządzania zasobami ludzkimi. Dlatego decyzja o wdrożeniu programu talentowego nie powinna być podyktowana trendem w środowisku HRM, a gruntownie przemyślanym działaniem.

Implikacje związane z programem ujawniają się po stronie prac realizowanych przez zespół personalny, po stronie menedżerów, po stronie pracowników objętych programem, kandydatów do programu którzy zostali odrzuceni na etapie selekcji do programu, a także po stronie wszystkich zespołów pracowniczych.

Wdrożenie idei zarządzania talentami w życie zmienia firmę, dlatego podjęcie tego tematu wymaga szczególnej rozważli. Przede wszystkim wdrożenie wymaga integracji poszczególnych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi w jeden spójny proces, przynajmniej w odniesieniu do pracowników objętych programem zarządzania talentami, a najlepiej w odniesieniu do wszystkich osób zatrudnionych.

Proces ten od momentu wdrożenia zarządzania talentami przebiegać powinien następująco:



Można zapytać: gdzie tu zmiana? Przecież tak właśnie realizowane jest zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Na pozór tak, ale niestety praktyka mówi co innego. W wielu organizacjach, szczególnie tych dużych, poszczególne etapy tak ułożonego procesu zaczynają stopniowo tracić wyraźne powiązania. Związek między strategią biznesową organizacji, doбором pracowników, kierunkami ich motywowania i kształcenia oraz osiąganymi wynikami pracy w odniesieniu do poszczególnych osób nie zawsze jest jasny.

Tymczasem **dobry program zarządzania talentami przygotowuje pracowników niejako „pod wymagania strategii”**. Bazą programu talentowego jest ustalenie, które kompetencje kluczowych menedżerów i pracowników stanowią o skuteczności w walce konkurencyjnej na rynku. Tak ustalone kompetencje nazywamy dalej strategicznymi. To właśnie ich występowanie jest badane u pracowników, rozwijane w ramach programu, a w dalszej perspektywie – wykorzystywane na rzecz osiągnięcia celów strategicznych. Takie podejście pokazuje jasno, którzy pracownicy spełniają wymagania kompetencyjne lub rozwijają się pod potrzeby firmy a którzy nie, którzy z nich wykorzystują swój potencjał na rzecz organizacji, a którzy nie do końca. Także wiadomym się staje, kto jest firmie potrzebny, a kto nie. Wraz z ustaleniem kompetencji strategicznych jasny, mierzalny staje się związek pomiędzy wymaganiami strategii, inwestycjami w rozwój pracowników a wynikami biznesowymi. Taka wiedza zmienia jakość zarządzania zasobami ludzkimi bezpowrotnie.

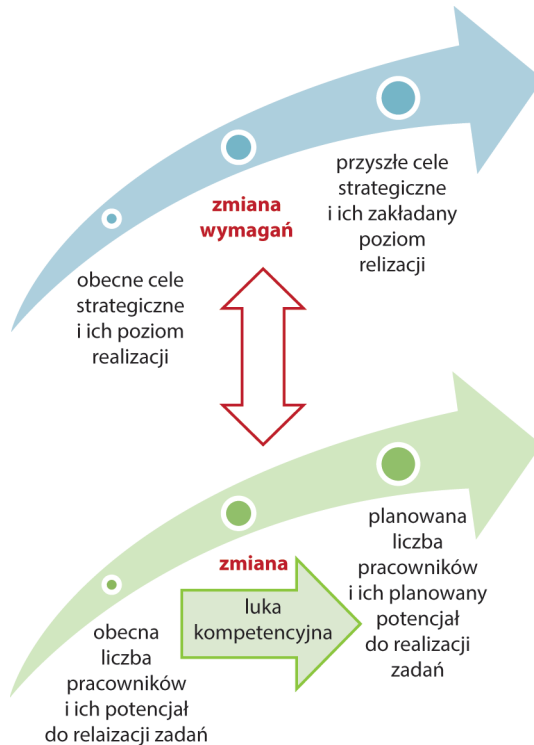
Aby dobrze przygotować się do prowadzenia programu zarządzania talentami, warto doprowadzić do podjęcia kluczowych decyzji jeszcze przez rozpoczęcie programu. Pozwoli to lepiej ukształtować zasady programu oraz sposób jego prowadzenia, odpowiadając tym samym na potrzeby firmy i zapewniając firmie uzyskanie realnych korzyści w globalnej skali. Te decyzje dotyczą nie tylko samego programu, ale również oczekiwanych korzyści z programu, jego rangi w organizacji, jawności lub tajności prowadzenia, zakresu zaangażowania menedżerów i sposobu ich pracy z uczestnikami programu, komunikowania inicjacji, przebiegu i wyników programu i przeciwdziałania ryzykom. Przed rozpoczęciem programu powinniśmy też mieć wizję co do oferty zadaniowej, rozwojowej i awansowej dla absolwentów programu oraz sposobu wykorzystania ich zwiększonego potencjału na rzecz firmy.

Warto również pamiętać, że w większości organizacji program zarządzania talentami jest programem elitarnym. Niezależnie jak szerokie podejście zastosuje pracodawca przy wyborze grupy talentów, i tak na koniec wyłoni się grupa pracowników, w których pracodawca będzie chciał zainwestować najwięcej i któ-

rych umieścić na szybkich ścieżkach awansowych. Takie perspektywy, oferowane wybranym pracownikom, zmieniają znacząco układ w zespole – okazuje się bowiem, że pracownicy zajmujących podobne stanowiska mają różny dostęp do działań rozwojowych oraz różne perspektywy awansu. Jedynie dobrze przygotowany menedżer zespołu, poparty przez transparentne zasady programu talentowego oraz szeroką, pozytywną komunikację o programie jest przygotowany do rozstrzygania sytuacji konfliktowych i zapanowania nad emocjami w zespole, jakie budzi program zarządzania talentami. Szczególnie zastale organizacje, w których hołdują niezmienności, patriarchy i seniorat miewają trudności z wdrożeniem programów zarządzania talentami. Decydenci tych firm we wdrożeniach Programów talentowych upatrują początku wprowadzania pozytywnych zmian. Aby jednak tak się stało kształtować trzeba odpowiednio kulturę organizacyjną całej firmy.

Punkt wyjścia – strategia. I co dalej?

Miejsce dla programu talentowego w organizacji pojawia się, gdy następuje luka pomiędzy tym, co organizacja chce osiągnąć, a tym co może osiągnąć poprzez zatrudnionych w niej ludzi. Prowadząc biznes firma ustala coraz ambitniejsze plany strategiczne, ale w pewnej chwili obecny potencjał ludzki jest już zbyt mały, by cele na wymaganym poziomie zrealizować. Obecny skład osobowy z obecnymi kompetencjami jest wystarczający do realizacji bieżących zadań, ale aspiracyjny poziom celów strategicznych wymaga większego potencjału ludzkiego. Można przedstawić to na następującym rysunku:



Lukę kompetencyjną określamy w ten sposób, że:

- najpierw określamy, ilu pracowników i o jakich kompetencjach potrzebujemy do realizacji planowanych celów,
- później określamy, jakich pracowników i o jakich kompetencjach mamy dziś,
- różnica pomiędzy stanem obecnym a pożądanym staje się wytyczną do rekrutacji lub rozwoju kadry.

Wymagany do realizacji strategii zestaw kompetencji, jakiego wymagać się będzie od naszych pracowników (w zależności od firmy – od wszystkich lub tylko najważniejszych pracowników) – staje się modelem kompetencji strategicznych, swoistą wytyczną co do „jakości” pracowników, jakich będzie potrzebować organizacja. Zazwyczaj najpierw inicjowane są rozwiązania mające na celu rozwinięcie już zatrudnionych pracowników, a w przypadku, gdy rozwój nie jest możliwy lub też pracowników jest zbyt mało – uruchamiane są rekrutacje.

Rozwój pracowników w ramach konsekwentnie realizowanej polityki szkoleń i rozwoju zapewniłby najprawdopodobniej wypełnienie luki kompetencyjnej. Dlaczego więc należy zdecydować się na program talentowy? Jest ku temu przynajmniej kilka powodów:

- program talentowy kierunkuje wydatkowanie środków na szkolenia i rozwój – firma koncentruje się na szybkim, intensywnym rozwoju wybranych strategicznych kompetencji,
- inwestycje w rozwój dotyczą tylko wybranych pracowników – firma inwestuje w rozwój kompetencji tylko wybranych osób, które mają potencjał, by rozwinać wymagane kompetencje w wymaganym czasie i jednocześnie osiągnąć w niedługim czasie awanse na kluczowe stanowiska i/lub objąć ważne dla organizacji role,
- program talentowy jest autostradą rozwojową – pracownicy szybciej nabywają kompetencje strategiczne poprzez zintensyfikowanie działań i zastosowanie w zintegrowany sposób różnych form rozwojowych,
- program talentowy pobudza politykę personalną – obok programu talentowego, a często wręcz na jego potrzeby, powstają rozwiązania selekcyjne, motywacyjne, wynagrodzeniowe, awansowe dotyczące kluczowych dla organizacji pracowników. Niekiedy przebudowie ulegają wszystkie funkcje zarządzania zasobami ludzkimi, które od tej pory mają za zadanie pozyskiwać, utrzymywać, rozwijać i motywować do osiągnięć ściśle określone grupy pracownicze, systematycznie zwiększając liczbę osób w organizacji. Które mają wymagane kompetencje strategiczne.

Aby jednak świadomie zadecydować o wyborze programu zarządzania talentami w miejsce standardowego rozwoju pracowników, warto przeanalizować wady i zalety każdego z podejść:

Program zarządzania talentami a inne formy rozwoju:

Program zarządzania talentami	Zewnętrzne formy kształcenia (np. studia, szkolenia)
Zgodność ze strategią i modelem biznesowym	Standardowe na rynku Programy rozwoju kompetencji
Rozwój kompetencji strategicznych	Rozwój różnorodnych kompetencji
Jednolite podejście do rozwoju najważniejszych pracowników	Przypadkowość rozwoju (zależy od podejścia menedżera, ambicji pracownika)

Program zarządzania talentami	Zewnętrzne formy kształcenia (np. studia, szkolenia)
Lęk menedżerów przed promowaniem najlepszych, piętnowanie za udział w Programie	Blokowanie przez menedżerów rozwoju najlepszych, ukrywanie ich przez konkurencyjne jednostkami
Rywalizacja pracowników o udział w Programie	Rywalizacja pracowników o udział w szkoleniach zewnętrznych
Zazdrość współpracowników	Posądzenia o dyskryminację w dostępie do szkoleń
Dzielenie się wiedzą wśród uczestników, promowanie dzielenia się wiedzą na szerszą skalę	Dzielenie się wiedzą po szkoleniach zewnętrznych nie jest zazwyczaj przyjęte systemowo
Kłopoty z realizacją zadań bieżących na skutek udziału w Programie	Kłopoty z udziałem w szkoleniach w terminach proponowanych przez firmy szkoleniowe
Skupienie sił i środków firmy na rozwoju wybranych pracowników	Równomierny (choć wolniejszy) rozwój wszystkich pracowników
Ukierunkowanie rozwoju na kluczowe kompetencje i obszary wiedzy	Przypadkowość doboru zakresu rozwoju z uwagi na różny czas, tematykę i formy rozwoju
Wymiana doświadczeń w ramach firmy różnych pracowników uczestniczących w Programie	Wymiana doświadczeń w ramach rynku
Skupienie się na wnętrzu organizacji	Poznanie możliwości rynkowych
Praca nad case'ami z firmy wspólnie ze współuczestnikami z wnętrza organizacji	Praca nad różnymi case'ami wspólnie ze współuczestnikami z zewnątrz organizacji
Prezentacja jednolitych rozwiązań (ukierunkowanie)	Różnorodność rozwiązań i podejść (poznawanie trendów)
Nawiązywanie kontaktów biznesowych w ramach firmy	Nawiązywanie zewnętrznych kontaktów biznesowych w ramach rynku
Nawiązanie trwałych relacji pomiędzy uczestnikami Programu	Nawiązanie relacji z ekspertami z zewnątrz
Ścisły wpływ firmy na jakość Programu i fachowość wykładowców (nadzór na Programem)	Brak wpływu na jakość Programu i fachowość poszczególnych wykładowców (brak możliwości kontroli wszystkich firm szkoleniowych i trenerów)

Program zarządzania talentami	Zewnętrzne formy kształcenia (np. studia, szkolenia)
Możliwość przełożenia zdobytej wiedzy na biznes, dostosowanie do realiów firmy	Trudność w przełożeniu zdobytej wiedzy na biznes, niedostosowanie omawianych teorii i rozwiązań do sytuacji firmy
Łatwość ustalenia planów wdrożenia kompetencji	Trudność ustalenia planów wdrożenia kompetencji
Ścisła kontrola nad postępami uczestników	Brak możliwości faktycznej oceny efektywności zdobywania wiedzy z uwagi na różnorodność
Możliwość przełożenia wyników uczestników na konkretne decyzje personalne	Brak lub przypadkowość przełożenia wyników uczestników na konkretne decyzje personalne
Zapewnienie następstw i możliwości obsadzenia ważnych ról w firmie	Awanse najbardziej zdeterminowanych
Zwiększanie lojalności	Poszerzanie perspektyw

Trudno jednoznacznie rozstrzygnąć, które z powyższych elementów są wadami, a które zaletami obydwu podejść do rozwoju pracowników w organizacji. Przykładem może tu być np. nawiązywanie kontaktów biznesowych w ramach firmy w przypadku programu talentowego. Jeśli bowiem organizacja ulega zmianom, ma sporo nowych pracowników lub właśnie połączyła się z innym podmiotem, walor integracyjny jest bezcenny. Jeśli jednak w firmie panują dość statyczne warunki, a pracownicy znają się i współpracują od dłuższego czasu, prowadzenie programu skierowanego na ich integrację nie będzie budować przewagi konkurencyjnej. Wtedy lepszym rozwiązaniem będzie zindywidualizowany rozwój, połączony z możliwością udziału w szeregu szkoleniach zewnętrznych, gdzie pracownik przebywający sam na szkoleniach, seminariach, konferencjach i warsztatach zacznie otwierać się na rynek i nawiązywać zewnętrzne relacje. Oczywiście program talentowy nie wyklucza udziału w szkoleniach wewnętrznych. Z praktyki jednak wiadomo, że pracownikom bliżej będzie do współuczestników z programu i firmy, niż do osób zewnętrznych – wystarczy popatrzeć, jak osoby z jednej firmy trzymają się razem na szkoleniach otwartych. Nawet, wydawałoby się, ewidentne mankamenty danego podejścia jak np. w przypadku realizacji zindywidualizowanych form rozwoju – brak wpływu na jakość programu i fachowość poszczególnych wykładowców, nie musi być oczywistym minusem. Jeśli np. zależy nam na różnorodnych doświadczeniach

edukacyjnych pracowników, realnie nie musi nam zależeć na jednym standardzie. Wszystko zależy więc od potrzeb firmy – warto jednak rozpatrzyć wszystkie za i przeciw.

Główne korzyści z programu zarządzania talentami można podsumować jako:

- budowanie wspólnej kultury organizacyjnej,
- jednolita oferta rozwojowa skierowana do najwartościowszych pracowników,
- zapewnienie następców na kluczowe stanowiska,
- zapewnienie pracownikom rozwoju i wsparcia pod kątem rzeczywistych potrzeb firmy i z uwzględnieniem preferencji pracowników,
- realizacja awansowania pracowników zgodnie ze zmianami w firmie i z ustalonymi ścieżkami awansu (wg. struktury) i zgodnie z ustalonymi ścieżkami karier (preferencjami i możliwościami pracowników),
- motywacja i stabilizacja kluczowej kadry.

Na kogo stawiamy – kto u nas jest talentem?

Kolejną kwestią wartą uwagi jest to, czyje kompetencje w programie talentowym będziemy rozwijać. Nie jest to rzeczą oczywistą, a każda z firm pod pojęciem talentów rozumie inną grupę pracowników. Najczęstszymi z podejść są dwa rozbieżne podejścia definiowania talentów:

- jako młodych pracowników z potencjałem rozwojowym,
- młodych menedżerów z potencjałem rozwojowym.

Oba te podejścia mają głębokie uzasadnienie w biznesie, rozważmy jednak ich wady i zalety poniżej.

Młodzi pracownicy są zazwyczaj mocno zaangażowani i zmotywowani do pracy. Wnoszą nowe postawy, wiedzę i umiejętności do organizacji. Na nich właśnie firma może budować swoją przewagę w przyszłości, zasadne jest więc podejmowanie szczególnych działań na rzecz rozwoju tej grupy zawodowej. Tak rozumiane talenty zazwyczaj są niedługo po studiach, z niewielkim stażem pracy, posiadają natomiast szereg pożądanых przez pracodawcę cech: mobilność, elastyczność, zapał, świeżość podejścia, znajomość nowinek technologicznych (głównie IT) oraz chęć dokonań i radość z osiągnięć. Poprzez odpowiednio opracowane programy, takich pracowników łatwo jest kształtować niejako pod potrzeby organizacji. Programy zarządzania talentami oparte o potencjał młodych pracowników zakładają szybki przyrost wiedzy i umiejętności oraz wypracowywanie postaw przydatnych organizacji, co jest niezwykle efektywnym

sposobem zwiększania potencjału w organizacji. Młodzi chętnie i szybko się uczą, nie mają wcześniejszych doświadczeń zawodowych, są więc entuzjastycznie nastawieni do firmy, która w nich inwestuje. Przedstawiane im treści szkoleniowe oraz praktyki biznesowe przyjmują za pewnik i stosują od razu w praktyce.

Jednak prowadzenie programów jedynie dla młodych pracowników ma sporo ograniczeń. Po pierwsze dajemy znaczący, jasny sygnał do wnętrza organizacji, iż stawiamy na młodych, nie zawsze posiadających praktykę biznesową. To pogłębia naturalny konflikt pokoleń i ustawia w kontrze młodszych i starszych pracowników, którzy przecież powinni współpracować. Starzy czują się zagrożeni, tym bardziej, że sami nie są objęci specjalnymi programami rozwojowymi. Jednocześnie specjalne traktowanie młodych osób budzi u nich postawy roszczeniowe. Myślą oni, że skoro pracodawca jest nimi aż tak zainteresowany, mogą czuć się wyjątkowo i cenić się wysoko. Co więcej młodzi zazwyczaj rywalizują między sobą, a program talentowy promujący najlepszych jeszcze tę konkurencję zaostrza. To powoduje generowanie przez młode talenty zbyt dużej liczby pomysłów i dążenie do zainicjowania zbyt dużej liczby projektów, a także parcie do szybkich awansów, na co firma nie musi być gotowa. Niekiedy dochodzi również do sabotaży mających na celu prześcignięcie szefów i zajęcie ich stanowisk, co w nasilonej skali powoduje destabilizację w firmie. Dodając do tego możliwe w tej grupie niewielkie doświadczenia zawodowe i brak dużego doświadczenia życiowego w ogóle, można się spodziewać, że wysoka aktywność młodych talentów może sprowadzić firmę na manowce. Głównym problemem staje się mnogość konfliktów wewnętrznych w szczególności na liniach talenty-talenty, talenty-starzy pracownicy nieobjęci programem, talenty-ich szefowie. Nadmierna aktywność „rozsadza” firmę od środka, a brak możliwości zapewnienia atrakcyjnych propozycji dla absolwentów programu wzmacnia ich rozczarowanie, powoduje spadek motywacji i może doprowadzać do odejść.

Odpowiednio zaprojektowany program zarządzania talentami kanalizujący energię młodych uczestników i absolwentów programu, odpowiednie zarządzanie przez menedżerów różnorodnością w zespołach oraz wypracowanie oferty rozwojowej dla grup nieobjętych programem (w szczególności menedżerów, ekspertów i specjalistów) eliminuje te problemy. Dodatkowo niezbędna jest dobrze dopracowana komunikacja, kierowana do wszystkich pracowników i menedżerów (w szczególności zaś młodych talentów) jasno ukazująca realne możliwości profitów osiąganych z programu bez zbytnich obietnic (np. rychłych awansów wszystkich uczestników programu).

Drugim podejściem szeroko stosowanym na rynku jest **rozumienie talentów jako menedżerów**, gdyż to oni są główną siłą napędową firmy i stanowią o jej przetrwaniu i rozwoju. Takie podejście, choć uzasadnione, nie do końca spełnia postulat programy talentowego. Menedżerowie zazwyczaj posiadają spory pakiet własnych kompetencji, gdyż to ich własny potencjał przywiódł ich do roli zarządzających. W dotychczasowej karierze zawodowej, aby być promowanymi, musieli wykazać się skutecznością w działaniu (osiąganie wyników biznesowych) i potencjałem menedżerskim. Na bieżąco szlifują też własne umiejętności w praktyce. Zazwyczaj niezbędny jest im rozwój zawodowy, ale powinien być on bardziej skierowany na eliminację barier w skuteczności osobistej niż szerokim kształceniem.

Tym bardziej, że na rynku programy talentowe w odniesieniu do menedżerów mają raczej charakter bonusu – atrakcyjna oferta szkoleniowa ma zapewnić ich o docenieniu przez firmę, ma także pełnić rolę retencyjną – zapobiegać odejściom poprzez danie jasnego sygnału, że firma dba o najlepszych. Tymczasem jednak zintensyfikowany rozwój w programie koliduje z bieżącymi obowiązkami i często zamiast nagrodą, staje się karą.

Dalszy rozwój menedżerów powoduje też rozdźwięk między ich możliwościami a możliwościami pracowników, a także przekonuje pracowników, że nie są znaczący dla przedsiębiorstwa – liczy się tylko menedżer. W konsekwencji może to powodować konflikty na linii menedżer – zespół, a także skłaniać menedżerów do indywidualnej pracy i braku delegowania („zrobię to lepiej i szybciej”) oraz braku możliwości motywowania pracowników ofertą rozwojową i perspektywą awansów.

Tak więc program talentowy w odniesieniu do menedżerów ma sens tylko wtedy, gdy u jego podłoża leży faktyczna chęć dalszego rozwoju ich kompetencji np. w związku z planami awansowymi na kolejne szczeble struktury organizacyjnej. Co więcej, aby uzyskać realną zmianę w organizacji, w ślad za tym programem powinny iść programy rozwojowe dedykowane pracownikom, co realnie wzmocni możliwości firmy.

NA KOGO OBECNIE STAWIA RYNEK? I dlaczego właśnie na nich?

- menedżerowie (kluczowe decyzje),
- wysokiej klasy specjaliści i eksperci (kluczowa wiedza i doświadczenie),
- przyszli liderzy (pracownicy z potencjałem menedżerskim),
- osoby z ważnych dla biznesu grup zawodowych (np. handlowcy, technologowie, dyspozytorzy, specjaliści IT),
- nowi pracownicy (nowa wiedza, zapał i zaangażowanie).

Następcy i poszukiwacze niszy w biznesie – ścieżki awansu czy ścieżki karier?

Pochodną myślenia o talentach staje się decyzja o naborze uczestników do programu zarządzania talentami. Jeśli do talentów zaliczamy menedżerów, w grupie kierowniczej będziemy poszukiwać uczestników do programu. Jeśli zaś talenty określamy jako młodych, obiecujących pracowników – nasza oferta skierowana jest do niższych szczebli struktury organizacyjnej.

Niezależnie jednak od grupy objętej programem talentowym, powinniśmy zadać sobie pytania, nie o to, gdzie osoby te są teraz, ale gdzie poprzez program chcemy je doprowadzić. Główne pytania, jakie należy zadać sponsorom programu:

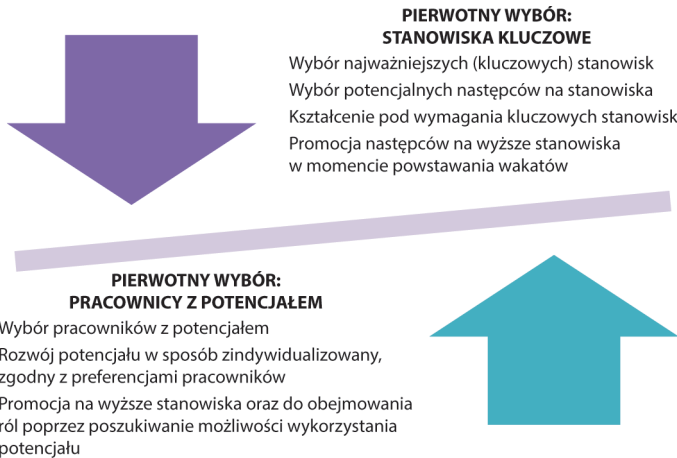
- Co zaoferujemy absolwentom Programu?
- Jakie możliwości awansowe na nich czekają?
- Obsadzenia jakich ról organizacyjnych oczekujemy?

Możliwe są dwa główne podejścia:

1. Wyjście od kluczowych stanowisk (albo ról organizacyjnych), które mają być obsadzone lub też na które chcemy wychować sobie następców – wtedy niezbędne jest wybranie i opisanie stanowisk kluczowych, najważniejszych z punktu widzenia firmy, ustalenie możliwych ścieżek awansowych naszych talentów i rozwój zawodowy skierowany ściśle pod te stanowiska. Wtedy program jest podporządkowany zasadom sukcesji stanowiskowej, talenty stają się następcami, a perspektywy awansowe zależą od liczby wakatów na kluczowych stanowiskach lub powstawania nowych atrakcyjnych stanowisk (np. nowych stanowisk menedżerskich) i ról organizacyjnych (np. kierowników projektów).

2. Wyjście od pracowników z potencjałem, którzy rokują nabycie lub rozwinięcie przydatnych firmie kompetencji – wtedy niezbędne jest szczegółowe określenie potencjału talentów, ustalenie zakresu i formy ich rozwoju oraz opracowanie możliwych ścieżek karier tych osób. Rozwój zawodowy będzie tu bardziej zindywidualizowany, a perspektywy awansowe zależą od tego, czy nowe kompetencje pracownika będą mogły być wykorzystane w organizacji. Mniej jest to związane w formalną ścieżką awansową, a bardziej z pojawiającymi się pomysłami i okazjami wykorzystania potencjału na rzecz firmy.

Ideę tych odmiennych podejść pokazano na poniższym rysunku.



Każde z powyższych podejść ma swoje atrakcyjne strony i mankamenty, które warto znać:

Wybór pierwotny: pracownicy z potencjałem Zalety – włączenie osób z niskich stanowisk – szeroka rekrutacja do programu – rozwój zgodnie z pasjami zawodowymi – zapewnienie różnorodności, a przez to większa elastyczność organizacji – zaangażowanie osób dotychczas stojących „z boku”	Wybór pierwotny: stanowiska kluczowe Zalety – zapewnienie kadry na najważniejsze stanowiska (zazwyczaj średni i wysoki szczebel organizacji) – ukierunkowane poszukiwanie uczestników do programu – zgodność kierunków rozwoju z kierunkami strategii – zintegrowany rozwój tych samych grup kompetencji, zapewniający synergię biznesową – zapewnienie kadry na najważniejsze stanowiska
Wady – brak jasnego celu rozwoju – brak zaangażowania menedżerów – brak jasnego przełożenia Programu na biznes – brak unifikacji kierunków rozwoju – rozwój jednostek – konflikty z nieobjętymi Programem – długi czas oczekiwania na zwrot inwestycji – rozproszenie efektów – brak konkretnych propozycji awansowych i demotywacja absolwentów Programu	Wady – ograniczona liczba następców – ujednolicenie kompetencji, brak różnorodności – duża liczba osób zaangażowanych w wydarzenia Programu w tym samym czasie – długi czas oczekiwania na możliwości awansowe – antagonizm na linii szef–następca – poczucie bycia lepszym od członków zespołu – zagubienie, zaniechanie własnych preferencji zawodowych po stroni uczestników Programu

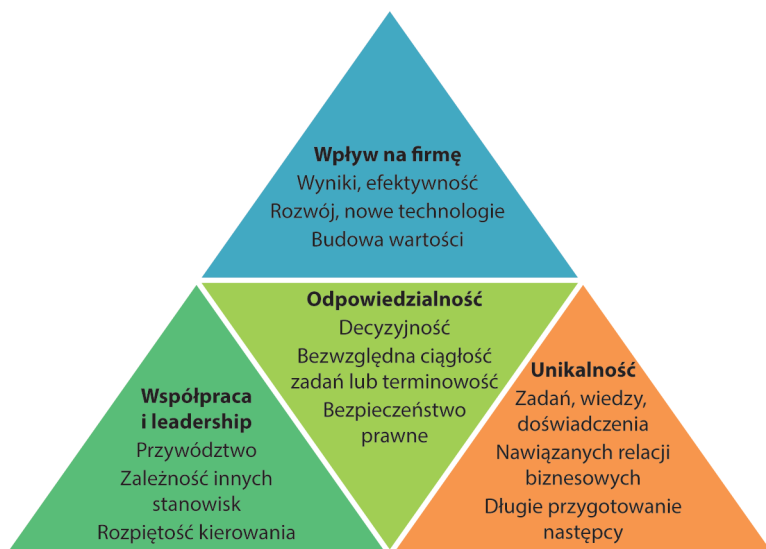
Jaka jest na to rada? Weźmy to, co najlepsze z obu podejść:

- dokonajmy wyboru najważniejszych (kluczowych) stanowisk,

- pozwólmy na wybór jak największej liczby pracowników z potencjałem do programu,
- zapewnimy zrównoważony rozwój (pogodzenie preferencji pracowników z potrzebami firmy),
- na podstawie wyników programu zapewnimy ustalenie następców na stanowiska kluczowe.

Dbajmy przy tym o to, aby w kolejnych edycjach programu następowało obejmowanie nim coraz niższych poziomów stanowisk w strukturze organizacji i coraz większej grupy pracowników.

Parametry kluczowego stanowiska – co mówi rynek?



Tajne czy jawne zarządzanie talentami?

Kontrowersje, jakie budzą programy talentowe wśród pracowników, w szczególności zaś podział pracowników na tych „lepszyc – objętych programem” i „gorszych – poza programem”, konflikty w zespołach i z menedżerami, a także możliwą fluktuację zaangażowania talentów i innych pracowników, skłania niektóre firmy do tajnego zarządzania talentami.

Głównie polega to na tym, że osoby, które podlegają programowi nie są informowane o tym, że znajdują się na liście talentów. Sam program również nie jest nagłaśniany w organizacji. Talenty biorą udział w ocenie potencjału, programach rozwojowych, ich postępy są oceniane, a w przypadku pozytywnych wyników – są promowane do awansów. Często pełnią też rolę następców na kluczowe stanowiska w organizacji. Wszystko to jednak odbywa się bez nagłaśniania listy talentów i samego programu.

Takie podejście co prawda nie powoduje rywalizacji i negatywnych emocji wśród pracowników na tle programu, problem w tym jednak, że nie rozgrzewa również do osiągnięć i rozwoju. Tajemnica powoduje, że tracimy ważny aspekt motywacyjny – wyróżnienie udziałem w programie budzi silne zaangażowanie i motywację do pracy, jest też impulsem do doskonalenia się całej organizacji. Program talentowy nagłaśniany szeroko, komunikuje oczekiwania pracodawcy w kierunku aktywności, samodoskonalenia się i wszystkich tych kompetencji, które zostały uznane za strategiczne. To daje jasny wgląd pracownikom na co stawia organizacja. Tajność nie tylko osłabia talenty, ale zabiera też szansę na pozytywne zmiany wśród pracowników nieobjętych programem np. staranie się o udział w kolejnych edycjach programu poprzez dobrą pracę i zapełnianie luk kompetencyjnych. Usypia też czujność menedżerów, którzy nie czują oddechu konkurencji na plecach.

W przypadku utajnienia pojawia się też jeszcze jeden negatywny aspekt – transparentność tracą decyzje personalne, w szczególności zaś te związane z dostępem do działań rozwojowych i szkoleń, jak też awansowe.

Zamiast utajniać program, warto raczej zastanowić się, w jaki sposób podkreślać pozytywne strony programu dla wszystkich stron, jawnie promować najlepszych oraz kształtować zdrową, zgodną z zasadami fair play rywalizację między pracownikami.

Jaka jest najlepsza strategia komunikacji programów talentowych?

Jeśli już zdecydujemy o jawności programu talentowego, warto prowadzić otwartą komunikację, zachęcającą do brania w nim udziału osób z głównej grupy targetowej, pozytywne promowanie programu jako szansy na awans i rozwój, oraz pozytywnego wspierania uczestników i samego programu przez wszystkich pracowników, w szczególności zaś menedżerów.

Główny przekaz komunikacyjny o programie talentowym powinien zawierać informacje, do czego potrzebny jest program:

- do wyłonienia najwartościowszych pracowników,
- do szybkiego rozwoju dużej grupy pracowników w celu zapewnienia kompetencji pozwalających realizować strategię,
- do przygotowania pracowników i menedżerów do realizacji zadań efektywnie i na wysokim poziomie jakościowym,
- do kształcenia stylów menedżerskich wśród obecnych i przyszłych liderów,
- do zapewnienia następstw na kluczowe stanowiska firmy, aby umożliwić obecnej kadrze dalsze awanse oraz zapewnić ciągłość działania firmy w przypadku nieprzewidzianych nieobecności i odejść,
- do obsadzenia ról w strategicznych projektach.

Jakie są główne ryzyka programu i jak im przeciwdziałać?

Aby zwiększyć szanse powodzenia programu, należy też zastanowić się nad głównymi problemami, które mogą wystąpić, tak aby przeciwdziałać im już na etapie projektowania programu, a potem efektywnie nimi zarządzać. Do najczęściej występujących ryzyk należą te wskazane w tabeli. Znajdują się tam również pomysły na to, jakie mechanizmy wdrożyć w programie, aby przeciwdziałać tym ryzykom lub niwelować ich skutki.

Ryzyko	Ograniczanie ryzyk
Brak zaangażowania Zarządu do wspierania programu	• przed rozpoczęciem programu jasne ustalenie działań, jakie będą realizowane przez Zarząd, • uzyskanie wiążącej akceptacji programu przez wszystkich Członków Zarządu, • Utworzenie warunków do realizacji programu – akceptacja zasad, wyników, • Wyznaczenie przez Zarząd stanowisk kluczowych na poziomie n-1, • Udział Zarządu w kluczowych dla programu wydarzeniach (np. oficjalne otwarcie i zakończenie danej edycji).

Ryzyko	Ograniczanie ryzyk
Brak zaangażowania menedżerów do wspierania programu	• nadanie programowi wysokiej rangi poprzez Patronat Zarządu nad programem, • promowanie programu wśród kadry menedżerskiej przez Zarząd, • zachęcanie menedżerów i zapewnianie warunków do rozwoju przez Zarząd, • jawne, akcentowane poparcie Zarządu, zaangażowanie w komunikację, • ukazywanie menedżerom ich korzyści z programu, • budowanie prestiżu jednostek, z których pochodzą talenty i ich menedżerów np. poprzez akcje komunikacyjne, • włączenie menedżerów w realizację programu: - o określenie kluczowych stanowisk, - o wyłonienie potencjalnych uczestników do programu, - o ustalenie możliwych następstw i ścieżek, awansowych, - o umożliwienie udziału pracowników w programie.
Opór menedżerów do promowania dobrych pracowników	• jednoczesna oferta szkoleniowa dla menedżerów i następców, • ukazywanie menedżerom ich korzyści z programu, • przejście zasad braku awansu bez wcześniejszego przygotowania następcy, • eliminacja ew. destrukcyjnych zachowań względem uczestników, np. zazdrość, szykanowanie, konflikty poprzez: - o zachęcanie menedżerów do wyznaczania sukcesorów i wspierania ich rozwoju, - o włączenie menedżerów w planowanie rozwoju podwładnych i w aktywne wspieranie ich w rozwoju, - o promowanie kultury wychowywania następców i wdrażania sukcesji stanowiskowej.
Nietrafione pomysły na rozwój	• oparcie modelu kompetencji strategicznych na potrzebach strategicznych, • wyjście od zdefiniowania kluczowych stanowisk, • szeroko zakrojona selekcja uczestników, • szeroko zakrojona diagnoza potencjału uczestników.

Ryzyko	Ograniczanie ryzyk
Brak zaangażowania uczestników	• selekcja uczestników i badanie potencjału rozwojowego pod kątem wyboru osób wykazujących się efektywnością i posiadających poszukiwane kompetencje oraz potencjał rozwojowy w wybranych kierunkach, • poszukiwanie możliwości awansowych dla wybranych osób w ramach firmy, • uzyskiwanie realnej zgody uczestników na udział w programie przez jego rozpoczęciem, • jasne komunikowanie zakresu, formy i czasochłonności działań w programie jeszcze przed jego rozpoczęciem, • ukazywanie korzyści z programu uczestnikom, • zastosowanie etapów przeglądu i oceny rozwoju w trakcie programu.
Brak zaangażowania służb personalnych	• dedykowany Zespół do programu, ograniczenie innych zadań, • ukazywanie korzyści zespołu personalnego z programu, możliwość rozwoju tego zespołu w zakresie zarządzania talentami i nowoczesnego HR, • jasne ustalenie zakresu zadań i terminów ich wykonania, • okresowy przegląd działań i wyników w ramach zespołu HR, • okresowe raportowanie przebiegu i wyników programu.
Demotywacja osób nie uczestniczących w programie	• edycyjność programu, • jasne kryteria naboru do programu, • pozytywna komunikacja, • ukazywanie korzyści dla firmy i osób nie uczestniczących w programie, • eliminowanie zachowań destrukcyjnych względem uczestników np. zazdrość, szykanowanie, konflikty poprzez działania i komunikację menedżerów.
Przy awansach i rekrutacjach wewnętrznych nie będą awansowani pracownicy objęci programem	• zaangażowanie menedżerów w wybór pracowników do programu, • wprowadzenia zasad naboru na wakujące stanowiska w oparciu o rekrutację wewnętrzną, a w szczególności uwzględniającej obecne talenty i absolwentów programów talentowych, • nadzór nad prowadzonymi rekrutacjami służb personalnych, • publikacja informacji o wakatach wewnątrz organizacji.
Preferencja rekrutacji wewnętrznych – brak dywersyfikacji doświadczeń i kompetencji (brak „świeżej krwi”)	• zatrudnianie pracowników na najniższe stanowiska oraz tam, gdzie nie ma wykształconych następców.

Ryzyko	Ograniczanie ryzyk
Luki kompetencyjne na opuszczanych stanowiskach w przypadku awansów uczestników programu	• długi (należyty) czas przygotowawczy do zmiany stanowisk, • wprowadzanie zasady następstw na coraz niższe szczeble w strukturze stanowisk, • kształcenie więcej niż jednego następcy i awansowanie tego, który ma już wykształconego własnego następcę.
Opóźnienia wynikające z bieżących zadań uczestników programu	• stała współpraca z kadrą kierowniczą w zakresie zapewnienia czasu uczestnikom na udział w programie.

Gdzie znajdują się główne powiązania programu zarządzania talentami z innymi funkcjami ZZL?

Jak już wspomniano, aby program zarządzania talentami został przeprowadzony z sukcesem, nie może on być wyizolowany od innych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji lub prowadzony incydentalnie. Największe wyzwania stojące po stronie służb personalnych to powiązanie programu z następującymi funkcjami zzl:

Obszar	Główne wyzwanie	Możliwe rozwiązanie
Wynagrodzenia i motywacja	• kontrowersyjność wynagradzania za osiągnięcia rozwojowe (buduje postawę roszczeniową).	• program otwiera drogę do ciekawszych zadań i awansu, ale samo uczestnictwo w programie nie jest gratyfikowane.
Oceny okresowe	• różne (lub brak) rozwiązania ocenne dotyczące pracowników, • możliwość, że uczestnicy nie będą chcieli wskazywać słabych stron i niewiedzy w obawie o wynik oceny okresowej (blokuje się realny rozwój).	• zastosowanie odrębnych ocen w programie (np. sesji development center).

Obszar	Główne wyzwanie	Możliwe rozwiązanie
Szkolenia	uczestnicy objęci specjalną ścieżką szkoleniową nie powinni uczestniczyć w innych długotrwałych szkoleniach w tym samym czasie.	- ustalenie szkoleń w programie nie blokuje dostępu do szkoleń aktualizujących wiedzę i umiejętności niezbędne na stanowisku pracy, ale czasowo blokuje dostęp do obciążających form szkoleń np. studiów podyplomowych, - uczestnictwo w programie jest nagradzane formalnym dyplomem dla uczestnika.
Rekrutacja, selekcja i przeszerzeganie	program kształci kadrę pod kątem objęcia wyższych stanowisk w przyszłości.	- zapewnienie pierwszeństwa udziału w rekrutacjach uczestnikom programu, - staże w innych jednostkach biznesowych, - rotacja stanowiskowa, - udział w projektach.

Główne kryteria doboru do programu talentowego – potencjał, zaangażowanie, czy efekty pracy?

Wiele dyskusji w organizacji dotyczy kryteriów selekcji do programu. Czy do programu talentowego powinny dostawać się osoby jedynie z uwagi na swój potencjał rozwojowy, czy również z uwagi na efekty pracy? Teoretycznie, program dotyczy rozwoju pracowników pod przyszłe potrzeby firmy, więc zasadnym jest bazować przede wszystkim na potencjale rozwojowym. Wyniki pracy mówią o efektywności tu i teraz, a nawet osoby o wysokim potencjale nie będą osiągać wyników, jeśli tkwią na niedostosowanym do ich możliwości stanowisku pracy. Skoro mamy rozwijać potencjał, niech on będzie kluczowy dla wyboru uczestników.

Jednak oponenci powiedzieć by mogli: skoro pracownik ma duży potencjał, to powinien łatwo znaleźć inne, pasujące mu miejsce, a nie męczyć się na stanowisku, na którym nie jest przydatny. Takie postawienie sprawy ma istotny aspekt pragmatyczny. Chcemy przecież stawiać na najlepszych. Tymczasem niektóre osoby, mimo możliwości kompetencyjnych nie pracują niestety dobrze, a nikły wpływ na to mają warunki zewnętrzne. Brak motywacji wewnętrznej,

brak odporności na przeciwności, zbyt wygórowane ambicje, niepewność siebie lub niezgranie z firmą jako całością – to tylko nieliczne z przyczyn braku realnych wyników niektórych, skąd inąd bardzo wartościowych ludzi. Skoro liczymy na talenty jako główny motor przyszłej organizacji, warto stawiać na ludzi, którzy już się sprawdzają. Również z uwagi na wysokie nakłady finansowe i wysiłek organizacji niezbędny do przeprowadzenia programu talentowego lepiej kierować do programu osoby, których potencjał jest wysoki a efektywność pracy jest przynajmniej przeciętna.

Ważną zmienną przy wyborze pracowników do programu jest też zaangażowanie. W czasach, gdy na rynek pracy gremialnie wchodzi pracownicy nie przejawiający chęci pozostawania w dłuższym czasie w jednych strukturach, a zdobyć przez pracodawcę specjalistów jest nie lada wyzwaniem nawet podczas kryzysu, warto inwestować w tych, którzy preferują pozostawanie w naszej organizacji przez długi czas, mają o niej pozytywne zdanie i wiążą z nią swoją przyszłość zawodową.

Niekiedy warto też zastosować dodatkowe kryterium, związane z osobistą dojrzałością pracownika w sferze zawodowej. Wtedy podstawą wyboru uczestnika obok kryteriów związanych z potencjałem, efektywnością i zaangażowaniem staje się jego motywacja do rozwoju, wizja własnych preferencji zawodowych i dalszej ścieżki awansowej. Takie podejście sprawdza się głównie wtedy, gdy poszukujemy następców na wysokie stanowiska – menedżerskie i eksperckie, wymagające długiego zaangażowania w rozwój osobisty, a więc też zdecydowania uczestników Programu co do własnych planów zawodowych.

Kalibracja talentów – jak skłonić menedżerów do ujawnienia najlepszych pracowników?

Kalibracja talentów to iście szatańskie i diablo skuteczne narzędzie. Nabór pracowników do programu zarządzania talentami w wielu przedsiębiorstwach jest albo wolny (pracownicy sami się zgłaszają) albo dokonywany przez menedżerów.

Ta druga opcja ma zdecydowanych zwolenników, gdyż zakłada automatyczną zgodę menedżera na udział pracownika w programie. Zakłada też zaangażowanie menedżera w program – skoro partycypuje on w wyborze pracowników do programu, będzie bardziej przychylny działaniom w programie i wsparciu uczestników. Ponadto, to menedżer obserwuje i ocenia pracę pracowników, więc

powinien zgłaszać najlepsze osoby. Okazuje się jednak, że pracownicy proponowani przez menedżerów do programów talentowych nie zawsze są najlepsi. Wynika to z wielu powodów, wśród których najczęstsze to:

- lęk przed promowaniem najlepszych pracowników, w związku z możliwością utraty własnej pozycji,
- niechęć do obciążania działaniami w programie najefektywniejszych pracowników zespołu,
- niechęć do promowania najlepszych z uwagi na możliwość utraty ich na rzecz innych jednostek biznesowych,
- przewidywanie trudności z motywacją uczestników programu do bieżącej pracy,
- nieadekwatna ocena talentu, w skutek zastosowania innych kryteriów niż ustalone w programie oraz nieobiektywnej oceny możliwości pracownika i jego zachowań w organizacji.

Ogólnie zaś menedżerowie myślą potencjał rozwojowy z efektywnością i do programu zgłaszają osoby, co prawda skutecznie realizujące zadania, ale bez większych szans na szybki wzrost możliwości osobistych i dalekosiężną karierę zawodową.

Mimo tego, zgłoszenia dokonywane przez menedżerów mają głębokie uzasadnienie. Po pierwsze wzmacniają one pozycję menedżera, jako decydenta w prawach personalnych swojego zespołu. Po drugie, mimo mankamentów, pozwalają jednak promować najlepszych. Po trzecie zaś chronią program przed zalewem samoistnych zgłoszeń, które nie będą mogły być wzięte pod uwagę, a jedynie wywołają frustracje zgłaszających się.

Jednak w skutek ograniczeń po stronie menedżerów do programu mogą być zgłaszani słabi pracownicy, co powoduje, że nawet gdy zastosujemy później różne metody weryfikacji – i tak wybieramy do programu osoby ze słabej grupy.

Należy też pamiętać, że nie zawsze najlepszy pracownik jednego zespołu jest porównywalny z najlepszym pracownikiem innego zespołu. Różnice spowodowane m.in. dotychczasowymi sposobami doboru i rozwoju, zakresem i charakterem pracy, kontaktami interpersonalnymi, a także w związku z kształceniem poprzez pracę i inspirowaniem stosowanym w różnym stopniu przez różnych menedżerów sprawiają, że niektóre zespoły są po prostu lepsze od innych. Stąd niektóre zespoły są naturalnymi „wylęgarniami” talentów, a inne nie.

Metoda kalibracji talentów polega na przeprowadzeniu wspólnego spotkania menedżerów, na którym omawiają oni kandydatury swoich pracowników do programu i uzasadniają swój wybór względem kryteriów kwalifikacyjnych stosowanych w programie.

Jeśli konieczność wystąpienia ze swoimi propozycjami jest menedżerem wcześniej komunikowana, starają się oni dokonywać bardziej obiektywnych wyborów, przykładają się do procedury weryfikacyjnej i dokonują trafniejszych zgłoszeń. Już sama konieczność uzasadnienia przed innymi menedżerami swych decyzji personalnych stanowi autocenzurę. Jeśli zaś menedżer jakiej korekty nie przeprowadzi, przeprowadzą ją inni menedżerowie na spotkaniu.

Szefowie znają najczęściej składy blisko współpracujących zespołów i mają bardzo trafne obserwacje dotyczące pracowników, w szczególności zaś kompetencji interpersonalnych, zaangażowania, elastyczności, nastawienia do współpracowników i ogólnie jakości pracy, co zazwyczaj bywa wysoko punktowane przy wyborze uczestników. Szybko dochodzi do ustalenia, jaki minimalny poziom powinien reprezentować pracownik, aby do programu talentowego wejść.

Pierwsze spotkanie kalibracyjne zazwyczaj kończy się karczemną awanturą, w skutek dowiedzenia się przez niektórych menedżerów „kilku słów prawdy” o sobie i swoich pracownikach. Niekiedy pojawiają się też kandydatury osób, które przez menedżera nie były zgłaszane bądź są słabo oceniane, co również wywołuje kontrowersje. Natomiast kolejne spotkania przebiegają już znacznie bardziej merytorycznie, a wspólne omawianie kandydatur wnosi wiele wartości pod względem wyboru kandydatów do programu oraz wymaganych kierunków ich rozwoju zawodowego (w szczególności największych luk kompetencyjnych).

Aby moderować dyskusję menedżerów, stosuje się zazwyczaj proste tabele, które pozwalają im ustalać różnice pomiędzy potencjałem rozwojowym a efektywnością pracy poszczególnych pracowników oraz rangować pracowników względem siebie. Najprostsze z nich to tabela potencjału i ranking w zespołach. Przykłady znajdują się poniżej.

Tabela potencjału

Potencjał rozwojowy

Wysoki	Domańska		Kowalski
Średni		Malinowski Szubert	Laskowski
Niski		Różalski	Terencki Łapińska
	Niskie	Średnie	Wysokie

wyniki pracy

Ranking w zespołach:	Zespół a	Zespół b	Zespół c	Zespół d	Zespół ...
Potencjał rozwojowy wysoki/ wyniki pracy wysokie	Jackowiak Nęcki Paprocka	Lubiński	–	Pawik Liszka Zamojski	
Potencjał rozwojowy wysoki/ wyniki pracy średnie	–	Tarasiński Faloński	Domejko Pietrzak Makowski	Panaś Kaczewiak Rokitka	
Potencjał rozwojowy średni/ wyniki pracy wysokie	Jagielski Ferenc	Łukowski Dębski	Pąkowska Ligowski	Dydek Kamińska	
Potencjał rozwojowy wysoki lub średni/ wyniki pracy niskie	–	Łąkowski	Adamek Cegłowska	–	
Potencjał rozwojowy niski/ wyniki pracy wysokie lub średnie	Kasprzyk	Białczak	–	–	

Po przeprowadzeniu rankingu, grupy pracowników rekomendowane do programu są wstępnie wyselekcjonowane, następnie zostają one skierowane do profesjonalnej oceny potencjału przez dział HR z zastosowaniem obiektywnych narzędzi np. poprzez Development Center, testy preferencji, zadania i próbki pracy. O zakwalifikowaniu się pracowników do programu zadecydują finalnie wyniki tych badań.

Development Center – czy jest skuteczniejsze narzędzie oceny potencjału kandydatów do programu?

Skoro zakładamy, że ocena potencjału kandydatów ma nie tylko zaważyć, którzy z nich do programu się dostaną, ale również ma zaważyć na kształcie całego programu, warto pomyśleć o obiektywnych i sprawdzonych metodach oceny wiedzy, umiejętności i kompetencji. Można zastosować tu szeroki zestaw metod – poczynając od testów wiedzy i umiejętności, poprzez próbki pracy i zadania, na wywiadach kompetencyjnych kończąc. Na uwagę zasługuje jednak metoda Assessment Center, która w procesach selekcyjnych uznawana jest jako jedna z najskuteczniejszych metod oceny rzeczywistych (nie deklarowanych) postaw, zachowań, umiejętności i kompetencji kandydatów. Na potrzeby selekcji do programów rozwojowych oraz ustalenia kierunków rozwoju stosuje się podobną do Assessment Center metodologię, różniącą się jednak celem (rozwój) i opisem wyników (silne i słabe strony pod kątem dalszego rozwoju zawodowego). To właśnie Development Center. Jego główne założenia i użyteczność dla programu zarządzania talentami podsumowano poniżej:

Główne założenia Development Centre pod kątem Programu TM	Cel Development Centre pod kątem Programu TM	Zastosowanie w Programie TM wyników Development Centre
• sposób zbierania informacji o umiejętnościach i zdolnościach osoby, kluczowych w aspekcie pracy wykonywanej obecnie lub w przyszłości • przeprowadza się wiele ćwiczeń, symulacji i wywiadów, które stosowane są indywidualnie bądź grupowo w celu kilkukrotnej oceny wybranych kompetencji (pewność wyników) • wybór kryteriów kluczowych do badania ustala się w oparciu o ustalony model kompetencji strategicznych	• zastosowane techniki odzwierciedlają sytuacje, które zdarzają się w pracy i na podstawie których można wnioskować o potencjale i obecnych kompetencjach pracownika • ocena kryteriów uczestnika programu wskazuje czy ma on potencjał rozwojowy pozwalający kształcić strategiczne dla firmy kompetencje • wynik sesji DC wskazuje obecny poziom kompetencji oraz wskazówki służące do rozwoju ocenianych kompetencji	• wynik DC to podstawa do dokonania finalnego wyboru uczestników do programu • wynik DC to również podstawa do zaplanowania działań rozwojowych dla uczestników • przedstawienie informacji zwrotnej uczestnikom (zarówno zakwalifikowanym do programu, jak i odrzuconym) pozwala na dokonanie refleksji, pobudzenia chęci samodoskonalenia – wzmacniania silnych stron i niwelowania słabych

Nie chcę, ale muszę lub chcę, ale nie mogę – jak poradzić sobie z reakcjami uczestników zakwalifikowanych i niezakwalifikowanych do programu?

W wyniku przeprowadzonej selekcji, mamy już jasność, których pracowników pracodawca chce widzieć w programie, a którzy niestety nie przeszli kwalifikacji.

W rzeczywistości jednak mamy do czynienia z różnymi sytuacjami, związanymi z możliwością i chęcią udziału pracowników w programie. Można by powiedzieć, że sprawy tego, czy pracownik chce czy nie chce być w programie powinny być rozstrzygnięte wcześniej, często jednak jednoznaczne uzgodnienia nie są możliwe do przeprowadzenia z wyprzedzeniem. Dzieje się tak z przyczyn organizacyjnych lub też po prostu z braku możliwości uzyskania rzetelnej informacji od pracownika, któremu po prostu nie wypada odmówić lub zbyt nachalnie forsować chęci swojego uczestnictwa. Pracownicy też wykazują szereg postaw, które nie zawsze są prawdziwe: od zaangażowania (prawdziwego bądź nie) po nonszalancję (też prawdziwą bądź nie). Niekiedy też nie znamy szczegółów i zakresu programu, który dopiero w obliczu podsumowania oceny potencjału nabiera konkretnego kształtu. Dopiero po ustaleniu realnej listy uczestników programu maski spadają, a pracownicy stoją przez skutkami zakwalifikowania się bądź nie do programu.

Ten moment jest niezwykle ważny dla dalszego zaangażowania pracownika w swoją pracę bieżącą, a w przypadku osób zakwalifikowanych również zaangażowania w program. Należy więc odpowiednio pokierować komunikacją o wynikach, specyficznie dla każdej z poniżej wyszczególnionych grup:

Grupa	Sytuacja	Komunikacja
Talent Zakwalifikowany / chce być w programie	• pracownik realnie zabiegał o przyjęcie do programu, starał się na wszystkich etapach selekcji i przeszedł je pozytywnie, • jest zdeterminowany wziąć w nim udział, wie że będzie to wymagało dodatkowego wysiłku, jest na to przygotowany, • cieszy się z pozytywnego wyniku.	• podtrzymać zapał pracownika, • wyrazić uznanie dla jego wyników.

Grupa	Sytuacja	Komunikacja
Przyszły talent i entuzjasta programu Zakwalifikowany / chce być w programie ale nie może wziąć w nim udziału w tej chwili	• pracownik starał się na wszystkich etapach selekcji, gdyż uważał to za swój obowiązek i przeszedł selekcję pozytywnie, • chciałby wziąć udział w programie, jednak jego obecna sytuacja zawodowa lub osobista uniemożliwia mu podjęcie się tak dużego zobowiązania, • cieszy się z pozytywnego wyniku, • boi się represji z powodu odmowy udziału.	• wyrazić uznanie dla jego wyników, • zapewnić o braku represji z uwagi na odmowę udziału w programie, • zapytać, czy w kolejnych edycjach programu będzie mógł wziąć udział, • zagwarantować automatyczny udział w kolejnych edycjach.
Przyszły kandydat i entuzjasta programu Niezakwalifikowany / chce być w programie teraz	• pracownik realnie zabiegał o przyjęcie do programu, starał się na wszystkich etapach selekcji, niestety nie przeszedł ich pozytywnie, • jest zdeterminowany wziąć udział w programie, jeśli tylko ktoś umożliwi mu udział, • wie, że będzie to wymagało dodatkowego wysiłku, ale jest na to przygotowany • martwi się negatywnym wynikiem, ma poczucie w porażki, • boi się represji z powodu złego wyniku.	• podtrzymać zapał pracownika, • przypomnieć, że był promowany jako jeden z najlepszych • wyrazić uznanie dla jego wyników pomimo porażki, • poinformować o szczegółowych wynikach, które zaważyły na negatywnej decyzji, • zachęcić do poprawy wyników i startowania w przyszłych edycjach, • zapewnić o braku represji z uwagi na niezakwalifikowanie do programu.

Grupa	Sytuacja	Komunikacja
Przyszły kandydat Niezakwalifikowany / chce być w programie w przyszłości	• pracownik starał się na wszystkich etapach selekcji, gdyż uważał to za swój obowiązek, nie przeszedł selekcji pozytywnie, • chciałby wziąć udział w programie, jednak jego obecna sytuacja zawodowa lub osobista uniemożliwia mu podjęcie się tak dużego zobowiązania lub sam czuje, że jeszcze nie dojrzał do udziału w programie, • czuje ulgę, że się nie zakwalifikował, • boi się represji z powodu złego wyniku ale też z powodu ambiwalentnego podejścia względem programu.	• przypomnieć, że był promowany jako jeden z najlepszych, • wyrazić uznanie dla jego wyników pomimo porażki, • poinformować o szczegółowych wynikach, które zaważyły na negatywnej decyzji, • zachęcić do poprawy wyników i startowania w przyszłych edycjach, • zapewnić o braku represji z uwagi na niezakwalifikowanie do programu, • zapytać, czy w kolejnych edycjach programu będzie mógł wziąć udział.
Przyszły talent lub oportunista Zakwalifikowany / nie chce być w programie	• pracownik wziął udział we wszystkich etapach selekcji gdyż uważał to za swój obowiązek i przeszedł je pozytywnie, • nie jest zainteresowany udziałem w programie gdyż nie uważa, że program wniesie coś do jego perspektyw zawodowych, • może nie chce wiązać się na dłużej z firmą.	• wyrazić uznanie dla jego wyników, • zapewnić o braku represji z uwagi na odmowę udziału w programie, • zapytać o powody złego / obojętnego nastawienia do programu, • sprawdzić wspólnie, czy program rzeczywiście nie przynosi mu korzyści (jeśli nie przynosi korzyści – skierować na inną ścieżkę rozwojową, jeśli przynosi korzyści – spróbować przedstawić je pracownikowi i zachęcić do udziału), • zagwarantować automatyczny udział w tej lub kolejnych edycjach jeśli pracownik się zdecyduje, • podjąć działania retencyjne i motywacyjne poza programem.

Grupa	Sytuacja	Komunikacja
Przyszły kandydat lub oportunistą Niezakwalifikowany / nie chce być w programie	• pracownik wziął udział we wszystkich etapach selekcji gdyż uważał to za swój obowiązek i nie przeszedł ich pozytywnie, • nie jest zainteresowany udziałem w programie gdyż nie uważa, że program wniesie coś do jego perspektyw zawodowych, • może nie chce wiązać się na dłużej z firmą.	• przypomnieć, że był promowany jako jeden z najlepszych, • wyrazić uznanie dla jego wyników pomimo porażki, • zapytać o powody złego / obojętnego nastawienia do programu, • sprawdzić wspólnie, czy program rzeczywiście nie przynosi korzyści osobie, omówić potencjalne korzyści, • poinformować o szczegółowych wynikach, które zaważyły na negatywnej decyzji, • zachęcić do poprawy wyników i startowania w przyszłych edycjach, • zapewnić o braku represji z uwagi na niezakwalifikowanie do programu.

Najczęstszym błędem komunikacyjnym jest **brak dbałości o osoby odrzucone**. Warto pamiętać, że osoby kandydujące do programu kwalifikują się z grupy najlepszych pracowników, co oznacza że mimo negatywnych wyników podczas sekcji do programu nadal są jednymi z najlepszych pracowników. Aby utrzymać ich zaangażowanie, niezbędne jest indywidualne omówienie z nimi przyczyn porażki i przyszłych możliwości poprawy wyników. Najważniejszym komunikatem kierowanym do tej grupy jest możliwość udziału w kolejnych edycjach programu, po uzupełnieniu luk, które nie pozwoliły im na osiągnięcie wyników kwalifikujących do obecnej edycji (praca własna) lub wspólne nakreślenie innych, równie obiecujących perspektyw rozwojowych.

Szkolenia w programie – nagroda czy praca?

Udział we wspólnych szkoleniach, kursach, seminariach w ramach programu powinien mieć na celu głównie podniesienie wiedzy i umiejętności pracowników. W programie dla uczestników zaplanowane i zorganizowane zostają szkolenia zależne od luk kompetencyjnych, ustalonych na podstawie wyników oceny potencjału. Mogą być one realizowane grupowo, jeśli uczestnicy przejawiają

niedoskonałości w tych samych obszarach. W ramach programu dla poszczególnych uczestników zaplanowane mogą też być indywidualne ścieżki rozwoju. Mogą zawierać one różne formy doskonalenia np. samokształcenie, naukę poprzez pracę oraz szkolenia i kursy. Aktywności te są zazwyczaj organizowane indywidualnie, w ramach programu natomiast są rozliczane ich wyniki.

Charakter nagrodowy mogą mieć spotkania dodatkowe, jak np. sesje integracyjne dla wszystkich uczestników, nie powinny one jednak stanowić głównego trzonu programu.

Czy uczestnik programu powinien korzystać ze szkoleń poza programem?

Program jest zazwyczaj rozpisany na dłuższy czas, jest też dość czasochłonny i kosztochłonny. To powoduje niekiedy decyzję o wyłączeniu pracownika z innych szkoleń na czas udziału w programie, a niekiedy również na długi okres po jego zakończeniu. Jednak w zależności od tego, jakie działania rozwojowe składają się na program, warto zastanowić się nad możliwością udziału talentów również w zwykłych szkoleniach, poza programem.

Niekiedy programy talentowe skupiają się jedynie na rozwinięciu niektórych kompetencji (np. przywódczych), a nie oferują kształcenia w twardych, specjalistycznych tematach. Paradoxem staje się wtedy, że talent zwiększa swoje umiejętności menedżerskie, ale traci kontakt z aktualną myślą branżową i swoją specjalizacją. W skutek udziału w programie traci też możliwość uczestniczenia w szkoleniach, na które grupowo chodzą członkowie jego zespołu, co powoduje jego alienację z grupy. Warto więc rozpatrzyć możliwość udziału talentów w szkoleniach aktualizujących wiedzę i umiejętności specjalistyczne oraz szkoleniach mających na celu raczej integrację pracowników niż nabycie umiejętności, o ile nie są one włączone do programu. Takie podejście, mimo wyższych kosztów, powoduje iż nasz talent „pozostaje w obiegu”.

Jak interpretować spadek wyników pracy talentów?

Jeśli program jest czasochłonny i wymaga sporego zaangażowania, bieżące wyniki pracy talentów mogą przejściowo obniżyć się, z uwagi na trudności z pogodzeniem tych dwojakich obowiązków. Jeśli obniżają się wyniki pracy większości talentów, oznacza to że program nie jest dostosowany do ich realnych możliwości czasowych i należy trochę spowolnić tempo programu.

Mógł też wystąpić problem ze złym zrozumieniem celów programu (jako nagrodowego), co spowodowało obniżenie zaangażowania poprzez przysłowio-we „spoczęcie na laurach”. Wymaga to korekty przekazu i mobilizacji talentów w programie.

Jeśli jednak w sposób trwały pogorszyły się wyniki pracy wybranych osób, warto zastanowić się, czy osoby te są w stanie pracować pod większą presją oraz wielozadaniowo. Negatywne odpowiedź może być przyczynkiem wyłączenia pracownika z programu talentowego i zaproponowania mu alternatywnej, bardziej specjalistycznej ścieżki rozwoju i awansowania. Zazwyczaj bowiem talenty są przygotowywane do zajmowania kluczowych stanowisk w firmie, wymagających odporności na stres, wielozadaniowości i łatwego godzenia wielu sprzecznych zadań i poleceń.

Czy inaczej wynagradzać i premiować talenty?

Niektóre z organizacji stosują specjalne zasady wynagradzania, premiowania lub zasady dostępu do bonusów materialnych dla talentów. Jednak zakładając, że sam udział w programie powinien być motywujący dla pracownika, nie jest zasadne stosowanie specjalnych rozwiązań płacowych różnicujących wynagrodzenia talentów od innych grup pracowniczych.

Awans płacowy powinien tu następować razem z ewentualnym awansem stanowiskowymi lub powierzeniem nowych zadań. Jedynym odstępstwem od tej reguły może być sytuacja, gdy pracodawca płaci słabo względem rynku, a program talentowy stać się może swoistą trampoliną do zmiany pracodawcy. W takiej sytuacji jednak rekomenduje się najpierw przeprowadzić regulację płac, a dopiero potemłożyć środki na program zarządzania talentami, w innym przypadku bowiem kształcimy talenty wprost dla konkurencji.

Stosowanie dodatków placowych dla talentów ma również ten skutek, że do kolejnych edycji programu zgłosić się mogą osoby liczące na szybki awans placowy jednocześnie niezainteresowane rozwojem. Natomiast obecni uczestnicy programu mogą mieć mniejszą motywację do faktycznych osiągnięć – „swoje” już przecież dostali. Stąd właśnie dodatkowe wynagradzanie talentów, odbiegające od praktyk firmowych nie jest wskazane.

Czy jest jakaś alternatywa dla drogich szkoleń w programie?

W ramach Programu zarządzania talentami można stosować różnorodne formy rozwoju zawodowego, nie tylko szkolenia czy warsztaty np. szkolenia e-learningowe, wspólne spotkania skierowane na wymianę doświadczeń, szkolenia realizowane przez trenerów wewnętrznych lub nawet przez uczestników programu dla siebie wzajemnie.

Jednak jedną z najbardziej skutecznych technik rozwoju umiejętności i kompetencji jest mentoring, gdzie mentor ma pod opieką mentee (w tym przypadku uczestnika programu) i ma go praktycznie nauczyć realizacji prac w sprawdzony sposób. Mentoring znany był kiedyś jako terminowanie czeladnika u mistrza, a obecnie ta forma rozwoju przeżywa swój renesans, choć jak wiele praktyk HR musiała doczekać się zagranicznej nazwy, aby stać się znowu modną. W biurach znamy ją też dziś pod pojęciem „training on the job”, „shadowing” lub bardziej po polsku „noszeniem teczki”. Konstrukcja jest prosta: adept poprzez obserwację, a potem własne próby, pod okiem opiekuna nabiera biegłości w realizacji wybranych prac lub zadań. Ważnymi przymiotami mentora jest cierpliwość, pozytywne nastawienie do podopiecznego, umiejętność znajdowania dla niego czasu, chęć dzielenia się wiedzą i doświadczeniami oraz umiejętność przekazywania informacji zwrotnej w sposób obiektywny, ale również wspierający. Mentorem może być menedżer, ale może być też osoba, która ma doświadczenie zawodowe i fachowość, pozwalającą uczyć dobrych praktyk. Poniżej znajduje się zestawienie ważnych aspektów przy doborze mentorów.

Kadra na kluczowych stanowiskach względem sukcesorów

Zalety:

- możliwość realizacji kluczowych dla firmy zadań pod patronatem mentora
- rozwój w odniesieniu do konkretnych potrzeb biznesowych i stanowisk
- menedżerowie uczestniczący w programie rozwijają swoje umiejętności przywódcze
- menedżerowie są aktywnie zaangażowani w rozwój podwładnych

Wady:

- ograniczenia czasowe po stronie menedżerów
- możliwa niechęć po stronie menedżerów do pełnienia funkcji mentorów
- trudność mentalna w przyznaniu się uczestnika programu do niezrozumienia, trudności, problemów z realizacją zadań

Eksperti – osoby z wyższym poziomem wskazanych kompetencji

Zalety:

- realizacja prac na rzecz firmy
- możliwość odniesienia się do konkretnych funkcji biznesowych zgodnie z modelem elastyczności i globalnego podejścia w programie
- łączność pomiędzy pracownikami merytorycznie odpowiedzialnymi za obszary biznesowe

Wady:

- ograniczenie do wąskich obszarów biznesowych, sprzecznie z ideą kształcenia elastyczności i globalnego podejścia w programie
- ograniczenia czasowe po stronie pracowników
- oczekiwanie przez uczestników na dyspozycje „z góry” lub od HR
- zaniechanie głównego celu mentoringu, tj. rozwoju w programie na rzecz realizacji bieżących prac
- brak faktycznej oceny rozwoju potencjału zawodowego uczestników wskutek nieprzygotowania mentorów

Jak utrzymać motywację uczestników po zakończeniu programu?

Niezwykłą sztuką jest utrzymanie zaangażowania pracowników po programie, w szczególności zaś wtedy, gdy nie mamy dla nich konkretnych propozycji dalszego rozwoju lub rychłego awansu. Pozytywne zamieszanie, jakiemu poddany był uczestnik przez cały program kończy się, wraca codzienna rzeczywistość. Odsetek osób odchodzących w pierwszym roku po zakończeniu programów talentowych jest często znacząco wyższy niż odsetek pracowników odchodzących z firmy ogółem, dlatego tak ważne jest dbałość o motywację i zaangażowanie oraz zachowanie wizji perspektyw awansowych wobec absolwentów programu. Absolwenci narzekają też na brak wykorzystania ich nowego potencjału – nabytych podczas programu kompetencji i umiejętności. Istnieje szereg narzędzi przydatnych do zarządzania potencjałem, aktywnością i możliwościami absolwentów programu. Są to m.in.

Inicjatywa zzl	Oczekiwane efekty
Szkolenie dla kadry kierowniczej w zakresie dalszej pracy z absolwentami	• odpowiednie podejście menedżera do pracownika – motywowanie poprzez relacje, partycypacja pracownika w zarządzaniu, delegowanie ciekawszych i bardziej wymagających zadań, • wsparcie i płynna współpraca w zakresie bieżących obowiązków, • zarządzanie oczekiwaniami rozwojowymi i awansowymi.
Akcja promująca najlepszych pracowników w firmie	• wzmocnienie marki pracodawcy, • promowanie osiągnięć talentów na szerokim forum, • budowanie prestiżu talentów pod kątem przyszłych awansów.
Opracowanie i wdrożenie systemu motywowania talentów	• jasne zasady premiowania, zależne od wyników pracy, • jasne zasady nagradzania, zależne od wyników działalności innowacyjnej, rozwojowej.
Realizowanie dodatkowych form rozwoju co jakiś czas (np. atrakcyjne szkolenia, seminaria) po zakończeniu programu	• zapewnienie dalszego rozwoju, • aktualizacja wiedzy, • podtrzymanie umiejętności i kompetencji, • budowanie poczucie wyróżnienia.
Opracowanie zasad cyklicznego powtarzania programu w kolejnych latach	• budowanie wspólnej kultury organizacyjnej w oparciu o wyniki edycji realizowanych dla pierwszych grup talentów, • wykorzystanie potencjału talentów jako wykładowców, trenerów, mentorów.
Zapewnienie uwzględnienia wyników Programu w decyzjach ZZL	• kierowanie informacji o wakatach bezpośrednio do absolwentów, • wykorzystanie potencjału, • zapewnianie najlepszych następstw, • budowanie najlepszych składów zespołów projektowych.
Programy stażowe	• zdobycie nowej wiedzy do organizacji, • wyróżnienie talentów.
Opieka nad uczestnikami po zakończeniu programu	• nadzorowanie dalszej kariery zawodowej absolwentów, • rekomendowanie do objęcia wakatów, • okresowe szkolenia integracyjne dla absolwentów (w tym kolejnych edycji), rekomendowanie udziału w kolejnych szkoleniach.

Co warto powierzyć doradcy zewnętrznemu?

Program zarządzania talentami jest wyzwaniem dla firmy, w szczególności gdy jest pierwszy raz przeprowadzany. Główne wyzwania wiążą się z koniecznością wypracowania spójnej wizji programu oraz przewidzenie konsekwencji jego wprowadzenia w opracowanym kształcie. Wdrożenie programu wiąże się też ze zrealizowaniem szeregu działań w krótkim czasie, co znacząco obciąża służby personalne. Służby personalne mogą więc posiłkować się wiedzą, doświadczeniem i operacyjnym wsparciem doradców.

Z drugiej jednak strony program powinien być zgodny w realiami firmy i ściśle odpowiadać na jej potrzeby, stąd zlecenie całości programu podmiotowi zewnętrznemu rodzi ryzyko jego niedopasowania, a w konsekwencji – fiaska programu.

Poniżej znajduje się pakiet działań, które można zlecić firmie doradczej bez utraty wpływu na jego wyniki:

Wkład koncepcyjny	Wkład wykonawczy
• opracowanie zasad, metod i narzędzi do programu – jedynie we współpracy ze służbami personalnymi, • określenie ryzyk programu i zasad zapobiegania im, • odniesienie proponowanych rozwiązań do rynku, • określenie strategii komunikacyjnej – jedynie we współpracy ze służbami personalnymi, ew. zespołem komunikacji lub marketingu, • przeprowadzenie spotkań informacyjnych – jedynie we współpracy ze służbami personalnymi, • przygotowanie modelu kompetencji – na podstawie strategii i innych danych firmy, wywiadów, • przygotowanie narzędzi selekcji uczestników, • zaprojektowanie i przeprowadzenie sesji Development Center (jeśli dotyczy), • opracowanie programu rozwoju dla uczestników – z wykorzystaniem danych o dotychczasowej historii szkoleń i doświadczeń zawodowych uczestników, • opracowanie kryteriów oceny efektów programu.	• ocena kompetencji pracowników oraz potencjału rozwojowego z wykorzystaniem wcześniej ustalonych narzędzi selekcyjnych, • przygotowanie raportów o uczestnikach oraz prezentacji porównawczej, • przeprowadzenie sesji informacji zwrotnych o wynikach selekcji dla uczestników pod kątem rozwoju w programie lub utrzymania zaangażowania osób niezakwalifikowanych, • dobór wykonawców szkoleń, treningów, warsztatów, • wybór ośrodków szkoleniowych, • sesje coachingu, • przygotowanie raportów o uczestnikach oraz prezentacji porównawczej.

Irmina Gocan

———— Część II ————

PROGRAM ZARZĄDZANIA TALENTAMI W PRAKTYCE – PRZYGOTOWANIE PROGRAMU PRZEZ ZESPÓŁ PERSONALNY

Artykuł stanowi mapę drogową programu zarządzania talentami w firmie, wraz ze szczegółowym opisem opracowania i prowadzenia poszczególnych faz programu. Wskazówki autorów pozwalają tak skonstruować program, aby zwiększał potencjał firmy do realizacji celów strategicznych poprzez rozwój strategicznych kompetencji kluczowych pracowników. Wartością artykułu jest rekomendowanie najlepszych praktyk rynkowych przy jednoczesnym wskazaniu szeregu zmiennych mających wpływ na dobór rozwiązań do specyfiki konkretnej firmy oraz pracujących w niej ludzi. Do opracowania dołączono wiele wzorów dokumentów oraz gotowych rozwiązań, które można bezpośrednio wykorzystać w programie prowadzonym w swojej firmie.

Programy zarządzania talentami – zmiana podejścia do pracowników w organizacji

U podłoża programów talentowych stoi przekonanie, że to ludzie stanowią największą wartość przedsiębiorstwa i decydują o jego przewadze w walce konkurencyjnej na rynku. Taka filozofia firmy rodzi potrzebę dbania o ten cenny kapitał w szczególny sposób, a także rozwijania go w czasie. Programy zarządzania talentami odpowiadają więc na najważniejszą potrzebę przedsiębiorstwa – są praktyką zarządzania zasobami ludzkimi pozwalającą firmie wyróżnić i w szczególny sposób rozwijać potencjał pracowników. Aby jednak program zarządzania talentami mógł się powieść firma powinna określić, jakie kompetencje dotyczące jakich pracowników przyczyniają się do zwiększenia szansy

zrealizowania strategii firmy, jak kompetencje te rozwijać i jak realnie sprawić, aby następnie pracownicy chcieli ten potencjał wykorzystać w firmie. Nie wystarczy więc prowadzić politykę rozwoju pracowników lub wybranych grup pracowniczych w organizacji. Niezbędna jest wiedza o tym, jakie kompetencje sprawić mogą, że stajemy się liderem rynkowym (lub jeśli nim jesteśmy – jakie kompetencje sprawią że pozostaniemy nim w przyszłości). Te wybrane kompetencje możemy nazwać strategicznymi. Kolejnym krokiem jest określenie luki pomiędzy tym, jakich kompetencji od naszych pracowników oczekujemy, a tym jakie kompetencje oni aktualnie posiadają. Dopiero wtedy przychodzi kolej na wygenerowanie pomysłu, w jaki sposób wybierzemy pracowników, których obecna wiedza umiejętności i postawy pozwalają sądzić, że nabędą oni (lub rozwinią) wymagane przez firmę najważniejsze kompetencje. Wybrane w ten sposób osoby kierujemy do specjalnego programu rozwojowego pozwalającego im w szybki, zintensyfikowany sposób nabyć kompetencje, określone wcześniej jako strategiczne dla naszej firmy. Aby program rzeczywiście wyposażał naszych pracowników w wymagane kompetencje, niezbędne jest gruntowne jego przygotowanie i przeprowadzenie, a także okresowe sprawdzanie, czy rzeczywiście (zgodnie z planem) rozwija on kompetencje strategiczne. Zakończenie programu nie jest zakończeniem procesu zarządzania talentami w firmie – to dopiero początek. Nasi pracownicy wyposażeni w nowe zdolności są gotowi do realizacji strategii, ale czy będą chcieli je rzeczywiście wykorzystać na rzecz naszego przedsiębiorstwa? To zależy od rozwiązań motywacyjnych. Tak więc firma chcąc uzyskać oczekiwany zwrot inwestycji poniesionych na program, powinna zadbać o **odpowiedni poziom zaangażowania i motywacji** swoich talentów – rewizji wymagają więc zasady motywacji finansowej i pozafinansowej, style zarządzania i klimat organizacyjny firmy. Pytanie też, czy nasze talenty mają realną możliwość wykorzystać swoje nowe możliwości – czy mamy dla nich konkretną ofertę? Oferta taka może mieć postać bardziej złożonych zadań, udziału w kluczowych dla firmy projektach czy też promocji na inne lub wyższe stanowiska. Wszystko po to, aby w praktyce biznesowej wykorzystać możliwości, jakie stwarza rozwój talentów w organizacji. Niebagatelne znaczenie mają również programy retencyjne prowadzone na rzecz absolwentów programów talentowych. Wszystkie walory programu – wzmożone zainteresowanie pracownikiem, szczególne traktowanie i opieka, rozgłos na forum organizacji, szerokie perspektywy rozwojowe i awansowe, budzą apetyty pracowników. Po zakończeniu programu nie można więc wrócić do „szarej rzeczywistości”. Konkurencja chętnie zagospodaruje pracowników, którzy zostali przez nas wyedukowani.

Tak więc my musimy mieć lepsze oferty i stale dbać o nasze największe skarby – i tu wchodzimy już w programy stabilizacji kadry kluczowej, zapewniające lojalność naszych talentów – absolwentów.

Dużo wyzwań? Oczywiście – ale jakże ciekawych! To zaproszenie do świata nowoczesnych rozwiązań – działań strategicznych opartych na kapitale intelektualnym. Czas na nową jakość w przywództwie, zmiany, innowacje i nowe technologie – talenty już to potrafią.

Potrzeby biznesowe firmy a założenia programu zarządzania talentami

Strategia każdej firmy zakłada budowanie wartości dla akcjonariuszy poprzez wypełnianie celów w kilku perspektywach: pozyskiwania i utrzymywania klientów, dostarczania im produktów i usług, a także wartości wizerunkowych, spełniających ich potrzeby. Problem w tym, że zazwyczaj nie jesteśmy jedynym oferentem na rynku. Powszechny dostęp do wiedzy i technologii, a także środków finansowych zaostrza walkę konkurencyjną. Aby więc skutecznie pozyskiwać klientów wszystkie procesy realizowane przez firmę muszą być optymalnie zaprojektowane, zorganizowane i prowadzone. O ich efektywności stanowi umiejętność zrealizowania postawionych wcześniej celów strategicznych – w perspektywach finansowych, klienta, rozwoju. Firmy prześcigają się więc w udoskonalaniu procesów, bo to stanowi o ich być lub nie być na rynku. Cele jednak są wyznaczane i realizowane, a procesy projektowane, realizowane i udoskonalane przez ludzi – menedżerów i pracowników. Stąd każda firma zabiegać powinna o jak najlepszych ludzi, a także dbać, aby rozwijali oni swój potencjał i wykorzystywali go w praktyce na rzecz realizacji celów strategicznych.

Wzrost potencjału ludzkiego przekłada się bezpośrednio na:

- poprawę organizacji pracy (wzrost kompetencji menedżerskich obecnych i przyszłych menedżerów),
- wzrost kwalifikacji posiadanych zasobów kadrowych (wzrost kompetencji specjalistycznych i umiejętności współdziałania pracowników).

Wpływa to na poprawę efektywności oraz pozwala na wdrożenie odpowiedniej struktury zarządczej, gwarantującej spójność celów, koordynację i specjalizację działań w firmie.

Które z kompetencji są potencjałem stanowiącym o osiągnięciu i utrzymaniu wysokiej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa zależy od modelu biznesowego – dla każdej firmy będą to inne kompetencje strategiczne. Stąd ważnym aspektem programu zarządzania talentami staje się dobre **zdiagnozowanie, jakie kompetencje stanowią napęd organizacji**. W następnej kolejności ustalić należy, które grupy pracowników powinny w pierwszej kolejności posiadać te strategiczne kompetencje. Luka pomiędzy obecnymi kompetencjami pracowników a wymaganiami wskaże nam główne cele programu. Wyniki tej diagnozy będą mieć kluczowe znaczenie dla konstrukcji planowanego programu zarządzania talentami.

O celach, a następnie kształcie programu talentowego, stanowić też mogą widoczne, ważne problemy w sferze pracowniczej, z którymi boryka się firma. Do najczęściej spotykanych należą:

- brak przedsiębiorczości, kreatywności i innowacyjności po stronie menedżerów i pracowników,
- brak następców na kluczowe stanowiska w firmie,
- brak osób wszechstronnych, mogących i chcących brać udział w kluczowych projektach firmy,
- zastość w organizacji, trudności z konkurencją o klientów,
- kryzys przywództwa, nieefektywne style kierownicze,
- luka pokoleniowa w ważnych grupach pracowniczych,
- brak nawyku dzielenia się wiedzą,
- odejścia utalentowanych pracowników z powodu braku dbałości firmy o ich potrzeby rozwojowe i brak perspektyw awansowych,
- niemożność pozyskania odpowiednio przygotowanej kadry na rynku pracy,
- chęć przygotowania pracowników ściśle pod potrzeby kompetencyjne firmy,
- słaby wizerunek pracodawcy utrudniający pozyskanie nowych pracowników z rynku pracy
- ogólnie słaba oferta korzyści dla pracowników.

Każda z tych potrzeb może zadecydować o innych celach programu talentowego, innej konstrukcji doboru osób do programu talentowego, jak też jego zakresie, formie i okresie realizacji.

Program Zarządzania Talentami pozwala zazwyczaj **wyeliminować większość problemów w sferze pracowniczej**, gdyż pozwala:

1. Kształtować profesjonalne style menedżerskie – poprzez doskonalenie umiejętności przywódczych obecnych i przyszłych menedżerów.

2. Podnosić kompetencje indywidualne pracowników – poprzez zapewnienie rozwoju zawodowego najwartościowszych i najbardziej obiecujących pracowników.
3. Wpływać na budowę odpowiedniego klimatu organizacyjnego – poprzez jednoznaczne promowanie wysokiej jakości pracy, profesjonalizacji i fachowego przywództwa.
4. Zapewniać ciągłość realizacji celów i zadań – poprzez zapewnienie przygotowanych następców na kluczowe stanowiska pracy.
5. Sprostać wymaganiom stanowiskowym – poprzez inwestowanie w rozwój najważniejszych kompetencji i postaw.

Model kompetencji – serce programu zarządzania talentami

Program zarządzania talentami może posługiwać się modelem kompetencji obowiązującym w firmie, jeśli model ten określa wszystkie kompetencje strategiczne, wymagane od osób, które zaklasyfikowane zostaną jako uczestnicy programu i będą rozwijane w programie talentowym. Pamiętać jednak należy, że program zarządzania talentami jest programem elitarnym, kierowanym do wybranej (zazwyczaj najlepszej) grupy pracowników, w programie chcemy bowiem rozwijać największy, strategiczny potencjał naszej firmy. Stąd wymagania wobec nich powinny mieć charakter wysoko aspiracyjny. Model kompetencji stosowany do całości organizacji i wszystkich pracowników może więc nie być wystarczającym w tym przypadku. Nie wszystkie organizacje mają również opisany model kompetencji, a zdarza się też że model taki nie jest aktualny. Wtedy też niezbędne staje się uzupełnienie, uaktualnienie lub wręcz zbudowanie nowego modelu kompetencyjnego. Model kompetencyjny na potrzeby programu talentowego opracowuje się tak, jak zwykły model kompetencji, pamiętać jednak należy, że mówimy tu o wyznaczeniu i opisanu kompetencji strategicznych. **Określenie kompetencji strategicznych na potrzeby programu** odbywa się zazwyczaj poprzez:

- analizę strategii, celów strategicznych i celów dla najważniejszych jednostek biznesowych, modelu biznesowego,
- wywiady z zarządem i kadrą menedżerską pod kątem ustalenia kompetencji obecnych pracowników stanowiących o sukcesie firmy jak też braków w kompetencjach zauważonych przez zarządzających,

- wywiady z zespołem personalnym w zakresie zauważonych pozytywnych i negatywnych postaw, zachowań ułatwiających bądź utrudniających osiągnięcie sukcesu w organizacji i na rynku na którym działa przedsiębiorstwo.
- analizę zdarzeń krytycznych pod kątem ustalenia kompetencji pożądanых i niepożądanych u menedżerów i pracowników,
- analizę wszystkich danych personalnych, które mogą być przydatne do ustalenia kompetencji strategicznych, jakie powinny być rozwijane w programie talentowym np. wyników oceny kompetencji i oceny wyników kadry menedżerskiej i pracowników, danych o wymaganiach kwalifikacyjnych na kluczowych stanowiskach, danych z rekrutacji i selekcji.

Kompetencje strategiczne należy określić z uwzględnieniem specyfiki najważniejszych obecnych i przyszłych ról w organizacji minimum w podziale na:

- obecnych i przyszłych menedżerów,
- obecnych i przyszłych ekspertów, obecnych i przyszłych specjalistów (tu nastąpić powinien jeszcze podział na specjalizacje zawodowe – w szczególności zaś handel, logistyka, marketing, produkcja),
- obecnych i przyszłych menedżerów projektów,
- obecnych i przyszłych członków zespołów projektowych.

Wyznaczone kompetencje strategiczne, w odniesieniu do poszczególnych ról organizacyjnych, zestawione z kompetencjami posiadanymi przez pracowników aktualnie pełniących te role lub do nich pretendujących, pozwoli na określenie luk, a przez to wskaże grupy, jakie powinny być objęte w pierwszej kolejności programem zarządzania talentami.

Przykład wstępnej matrycy wymaganych kompetencji strategicznych z podziałem na role organizacyjne stanowi załącznik 1.

Pomimo odmienności modeli biznesowych firm, a co za tym idzie również wymagań w zakresie kompetencji strategicznych, istnieje skończona **lista kompetencji**, stanowiących bazę wymagań kompetencyjnych w programach talentowych.

Lista przykładowych kompetencji strategicznych stanowi załącznik 2.

Po tym etapie nastąpić powinno uzupełnienie i dopracowanie zestawów kompetencji, jakie są wymagane w odniesieniu do poszczególnych ról. Może się to odbyć poprzez:

- dostosowanie liczby kompetencji (zazwyczaj w wymaganiach znajduje się od 6 do 12 kompetencji),

- uzupełnienie kompetencji o kluczowe obszary efektywności osobistej pracownika.

Kluczowe obszary efektywności pracownika odnoszą się do koncepcji, zgodnie z którą, aby działać sprawnie należy posiadać kompetencje w kilku ważnych zakresach:

- zarządzanie sobą – tu znajdują miejsce kompetencje takie jak np. organizacja pracy własnej, umiejętności analityczne,
- zarządzanie relacjami – kompetencje takie jak np. współpraca, umiejętność budowania aliansów, nawiązywanie i podtrzymywanie relacji,
- zarządzanie zmianą – na niższych poziomach mogą to być np. otwartość na zmiany, elastyczność, na wyższych zaś pokonywanie oporu, zarządzanie zmianami organizacyjnymi,
- zarządzanie biznesem – znajdują się tu kompetencje związane z efektywnością, orientacją na cel, orientacją na wyniki, świadomością biznesową, perspektywą strategiczną, orientacją na klienta.
- zarządzanie innymi – obszar odnosi się do liderów (menedżerów i menedżerów projektów), tu znajdują miejsce kompetencje takie jak np. rozwijanie innych, delegowanie, motywowanie, przywództwo.

Przykład wymaganych kompetencji strategicznych dla określonej roli organizacyjnej z zastosowaniem 5 obszarów efektywności osobistej pracownika stanowi załącznik 3.

Następnie tak przygotowany zestaw kompetencji ulega uszczegółowieniu – ustaleniu definicji, ustaleniu liczby i nazw poziomów demonstrowania kompetencji, opisaniu poziomów demonstrowania kompetencji. Jeśli w firmie istnieje model kompetencji obowiązujących wszystkich pracowników, warto zastosować ten sam sposób opisywania kompetencji.

Przykład skali kompetencji i opisu kompetencji strategicznej stanowi załącznik 4.

Wybór stanowisk kluczowych ważnych z punktu widzenia strategii organizacji – baza programu zarządzania talentami

Kolejną kwestią jest wybór stanowisk, które stanowią w stopniu największym o sukcesie organizacji. To one bowiem mają największy wpływ na zrealizowanie strategii organizacji. W punkcie dotyczącym modelu kompetencji wskazano kilka grup, które są kwalifikowane jako kluczowe w punktu widzenia strategii:

- obecni i przyszli menedżerowie,
- obecni i przyszli eksperci oraz specjaliści (z najważniejszych obszarów biznesowych),
- obecni i przyszli menedżerowie projektów oraz obecni i przyszli członkowie zespołów projektowych (z obszarów realizujących najwięcej ważnych projektów).

Jednak każda organizacja wyznaczyć musi własne kluczowe stanowiska (lub grupy stanowisk). Lista stanowisk kluczowych zostanie opracowana przez służby personalne we współpracy z jednostkami biznesowymi. Stanowiska kluczowe mogą charakteryzować się przede wszystkim:

- zbieganiem się na stanowisku wiązki odpowiedzialności i decyzyjności,
- dużym wpływem na realizację najważniejszych procesów i celów strategicznych,
- znaczącym wpływem na realizację zadań na innych stanowiskach pracy,
- realizacją zadań wymagających bezwzględnej ciągłości lub terminowości,
- unikalnym charakterem: zadań, wiedzy, doświadczenia,
- znaczeniem nawiązanych relacji biznesowych,
- długim czasem przygotowania lub poszukiwania pracownika w przypadku powstania wakatów, brakiem zastępowalności,
- wpływem na wyniki firmy.

Warto też zastanowić się nad obszarami organizacji, w których występują następujące problemy:

- odpływ pracowników na zewnętrzny rynek pracy,
- starzejąca się kadra pracowników.

Lista stanowisk kluczowych jest niezbędna do ustalenia priorytetów dla przyszłego programu talentowego, polegającego głównie na **przygotowaniu pracowników do efektywnej pracy** na tych stanowiskach oraz zapewnianiu następstw na te stanowiska.

Ocena pracowników zajmujących kluczowe stanowiska – wskazówką do ustalenia priorytetów programu zarządzania talentami

Następnie dokonuje się zestawienia kompetencji strategicznych, wymaganych na kluczowych stanowiskach pracy i kompetencji posiadanych przez obecnie zajmujących je pracowników.

Można tu zastosować różne formy oceny kompetencji mające za zadanie określenie, czy i na ile osoby zajmujące stanowiska kluczowe legitymują się kompetencjami załotnymi w modelu. Może to być np.

- samoocena kompetencji,
- ocena kompetencji przez przełożonego,
- ocena kompetencji przez współpracowników,
- ocena kompetencji przez klientów/kontrahentów,
- Development Center,
- testy, quizy, case studies,
- obserwacja w działaniu,
- wywiad kompetencyjny.

Największe luki kompetencyjne osób zajmujących stanowiska kluczowe wyznaczają nam dwa rodzaje stanowisk:

- stanowiska, gdzie obecna kadra wymaga znaczącego wzmocnienia wraz z zestawem kompetencji znajdujących się w największym deficycie,
- stanowiska, na które trzeba intensywnie pozyskiwać i szkolić następców wraz z zestawem kompetencji znajdujących się w największym deficycie.

Tak wyznaczone priorytety staną się głównym celem programu zarządzania talentami.

Cele programu zarządzania talentami – mapa drogowa programu zarządzania talentami

Głównym celem Programu Zarządzania Talentami jest zapewnienie potencjału kapitału ludzkiego na stanowiskach kluczowych, pozwalającego na realizację strategii firmy, które odbyć się może albo poprzez rozwój osób już zajmujących kluczowe stanowiska, albo też poprzez kształcenie następców na te stanowiska. Ważne jest też zapewnienie kapitału ludzkiego do objęcia nowych ról, pojawiających się w organizacji na stałe (nowe stanowiska) lub czasowo (prace projektowe). W szczególnym przypadku, gdy obecny potencjał osób zatrudnionych na stanowiskach kluczowych i potencjalnych zastępców jest niewystarczający, priorytetem programu może stać się również przyciągnięcie i pozyskanie do organizacji osób z wysokim potencjałem które od razu, lub też po przejściu programu rozwojowego obejmą kluczowe funkcje. Znacznie częstszym jednak zadaniem programu zarządzania zasobami ludzkimi jest rozwój osób z potencjałem, zajmujących lub pretendujących na stanowiska kluczowe, które po przejściu programu rozwojowego rozwiną kompetencje strategiczne i będą lepiej pełnić swoje funkcje (obecna kadra kluczowa) oraz zapewniać potencjał wzrostu organizacji (następcy kadry kluczowej i osoby przygotowywane do nowych ról w organizacji)

Stąd **głównymi celami programu zarządzania talentami** staje się:

1. **Wyznaczenie i opisanie kluczowych stanowisk pracy**, co zapewnia monitoring realizacji najważniejszych funkcji organizacji, a odbywać się będzie poprzez:
 - a. wyznaczenie stanowisk kluczowych i obowiązujących na nich wymagań kompetencyjnych (kompetencje strategiczne).
2. **Zapewnienie następców na kluczowe stanowiska pracy**, co zapewnia ciągłość realizacji celów i zadań, a odbywać się będzie poprzez:
 - a. budowę ścieżek awansowych na stanowiska kluczowe w obrębie firmy,
 - b. wyłonienie następców – wybór pracowników, którzy już spełniają wymagania kwalifikacyjne i kompetencyjne lub mają predyspozycje do objęcia stanowisk kluczowych,
 - c. zbudowanie mechanizmów stałego angażowania następców na potrzeby realizacji strategii firmy i do prowadzenia kluczowych projektów,
 - d. zbudowanie narzędzi umożliwiających przemieszczanie tych pracowników w kierunku stanowisk kluczowych (awanse, rotacja stanowiskowa, objęcie ról w projektach, przeniesienia do docelowych zespołów).

3. **Podnoszenie kompetencji indywidualnych najwartościowszych i najbardziej obiecujących pracowników** (kadry kluczowej i następców), co sprzyja profesjonalizacji pracy, a odbywać się będzie poprzez:
 - a. zmierzenie umiejętności, wiedzy i predyspozycji zawodowych wybranych pracowników w odniesieniu do obecnych i przyszłych stanowisk pracy, w celu zdiagnozowania nadwyżek i luk kwalifikacyjnych i kompetencyjnych,
 - b. wyznaczenie ścieżek rozwoju zawodowego dla wybranych pracowników, zgodnie z wynikami diagnozy,
 - c. zapewnienie pracownikom rozwoju i wsparcia pod kątem rzeczywistych potrzeb firmy z uwzględnieniem preferencji i predyspozycji pracowników.
4. **Kształtowanie profesjonalnych stylów menedżerskich obecnych i przyszłych menedżerów**, co sprzyja budowaniu klimatu organizacyjnego skierowanego na wysoką jakość i efektywność pracy, a odbędzie się poprzez:
 - a. ustalenie standardów niezbędnych menedżerom do pełnienia efektywnego przywództwa obowiązujących wszystkie stanowiska kluczowe będące jednocześnie stanowiskami menedżerskimi,
 - b. wyznaczenie programu rozwijania efektywnego przywództwa,
 - c. kształcenie menedżerów i następców na stanowiska menedżerskie zgodnie z wyznaczonymi standardami,
 - d. zapewnienie działań skierowanych na praktyczny rozwój przywództwa.
5. **Zmotywowanie i stabilizacja kadry kluczowej i następców do stałego zaangażowania na rzecz firmy**, co sprzyja zwrotowi z inwestycji w program talentowy, a odbędzie się poprzez stałe działania na rzecz tych grup:
 - a. wzmocnienie marki pracodawcy działaniami komunikacyjnymi i motywacyjnymi,
 - b. inwestowanie w stały (również po programie) rozwój kadry kluczowej i następców,
 - c. przedstawianie możliwości rozwoju i awansów,
 - d. konsekwentne promowanie podejmowania się nowych ról, zadań i wyzwań zawodowych.

Tak opisane cele doprowadzają nas do konieczności podjęcia decyzji co do tego, których pracowników chcemy objąć działaniami w ramach programu.

Wyłonienie uczestników programu – kluczowa decyzja

Jeśli realizowaliśmy działania przygotowawcze do programu zgodnie z powyżej opisanymi zasadami, do programu kwalifikować się będą dwie grupy pracowników:

- osoby zajmujące obecnie stanowiska kluczowe,
- inni pracownicy, którzy zajmują lub mogą pretendować na stanowiska kluczowe albo obejmować nowe w organizacji, równoważne ze stanowiskami kluczowymi.

Jednak zarówno w grupie 1. jak i 2. znajdziemy pracowników, którzy charakteryzują się większym lub mniejszym potencjałem zawodowym w kierunku wyznaczonych kompetencji strategicznych.

Program talentowy jest programem znaczących inwestycji, tak więc nie możemy pozwolić na rozwijanie w nim wszystkich pracowników. Stąd wymagany jest etap selekcji do programu, który wyłoni tylko wybranych, dobrze rokujących rozwój kompetencji, strategicznych pracowników.

Aby w programie talentowym nie pojawiały się osoby wymagające działań przekraczających możliwości pracodawcy (nakłady) i ich samych (brak potencjału), warto przeprowadzić szczegółową selekcję. Osoby zajmujące stanowiska kluczowe były już ocenione pod względem spełniania wymogów kompetencji strategicznych, więc teraz dokonujemy wyboru grupy do programu wg. uzyskanych wyników.

Natomiast nabór następców może odbywać się w kilku formach. Po przeprowadzeniu akcji informacyjnej wśród menedżerów i pracowników oraz prac przygotowawczych, odbędzie się wstępny nabór uczestników do programu, którego będą dokonywać służby personalne. Zgłoszenia do uczestnictwa w programie mogą zazwyczaj dokonywać:

1. Przełożeni – mogą zgłaszać do programu swoich podwładnych.
2. Pracownicy – osoby zainteresowane uczestnictwem w programie mogą zgłaszać się same.
3. Służby personalne i Zarząd – mogą zgłosić do programu pracowników dobrze rokujących na podstawie danych personalnych, realizacji prac bieżących oraz prowadzonych projektów.

Pracownik kandydujący do Programu, niezależnie od tego, kto wskazał jego kandydaturę, musi zazwyczaj dopełnić szeregu formalności:

1. Uzyskanie zgody przełożonych na uczestnictwo w Programie (wzór stanowi załącznik 5a).
2. Zobowiązanie pracownika do udziału w Programie w okresie jego trwania (wzór stanowi załącznik 5b).
3. Zgoda pracownika na udostępnianie danych osobowych firmom doradczym i szkoleniowym, które biorą udział w realizacji Programu (wzór stanowi załącznik 5c).
4. Zgoda pracownika na udział w Development Center i testach preferencji zawodowych (wzór stanowi załącznik 5d).
5. Zobowiązanie do zachowania w poufności danych o spółce uzyskanych w toku prac projektowych (wzór stanowi załącznik 5e).
6. Formularz umiejętności i doświadczenia zawodowego pracownika (wzór stanowi załącznik 5f).

Pamiętać należy, że uczestnik może być skreślony z listy uczestników Programu. Zazwyczaj dzieje się to w przypadku długotrwałej absencji uczestnika Programu w pracy, nieplanowanego wcześniej zaangażowania pracownika w prace zawodowe, brak zaangażowania w realizację prac w programie. Stąd uczestnik jeszcze przed przystąpieniem do programu powinien dokładnie wiedzieć, na jakich zasadach może zrezygnować z udziału w programie, a kiedy może zostać odwołany oraz czy wiąże się z tym konsekwencje finansowe lub dyscyplinarne.

Z uwagi na wagę udziału w Programie, wysoki koszt uczestnictwa pokrywany przez pracodawcę, jak też nakład pracy ze strony uczestnika, przewiduje się zazwyczaj wieloetapową selekcję uczestników do Programu. W ramach narzędzi selekcyjnych stosowane są zwykle:

- analiza wykształcenia i doświadczenia pracowników,
- testy wiedzy,
- testy preferencji zawodowych i testy osobowościowe,
- rozmowa/rozmowy kwalifikacyjne,
- ocena zdolności przywódczych i interpersonalnych w ramach sesji Development Center.

Każde z narzędzi selekcyjnych posiadać powinno konkretne wytyczne dotyczące sposobu oceny spełniania przez kandydata kryteriów selekcyjnych, które zostaną kandydatom udostępnione wraz z wynikami oceny. Omówienie wyników poszczególnych osób zarówno zakwalifikowanych do programu, jak i od-

rzucanych na tym etapie selekcji powinno odbyć się w ramach sesji informacji zwrotnej. Tylko w ten sposób unikniemy niezdrowej rywalizacji, plotek o nierówne traktowanie oraz poczucia krzywdy wśród odrzuconych.

Zazwyczaj uczestnikiem w programie może być każdy pracownik objęty Programem pod warunkiem pozytywnego wyniku selekcji we wszystkich wskazanych poniżej etapach:

1. Przynależności do grupy zawodowej objętej programem.
2. Spełnienie warunków formalnych – dokonanie wszystkich niezbędnych formalności związanych ze zgłoszeniem do programu.
3. Spełnienia kryteriów kwalifikacyjnych – uczestnictwo i pozytywne przejście wszystkich etapów selekcji dotyczących wiedzy, umiejętności, postaw, doświadczenia zawodowego w formach ustalonych przez firmę.
4. Liczby miejsc w danej edycji Programu – jeśli liczba miejsc będzie mniejsza niż liczba potencjalnych uczestników przydział miejsc odbędzie się wg. wyników uzyskanych w selekcji.

Po spełnieniu wszystkich kryteriów kwalifikacyjnych zostanie sporządzona wstępna lista uczestników Programu. W przypadku większej liczby chętnych, niż przewiduje Program, o udziale decydować będzie miejsce w rankingu kandydatów sporządzonego zgodnie z wynikami selekcji. Aby zakwalifikować się do programu talentowego zazwyczaj należy wykazywać się wysokimi notami w przynajmniej jednym z dwóch **obszarów potencjału zawodowego**:

Potencjał specjalizacyjny	Potencjał menedżerski
• zdolność koncentrowania się na specjalistycznych zagadnieniach • chęć rozwoju umiejętności specjalistycznych • wysoka skuteczność zawodowa • wysoka jakość pracy • poszukiwanie stałych warunków działania • szybkość uczenia się • poszukiwanie standaryzacji • odpowiedzialność za własne zadania • umiejętność działania w zespole • umiejętności optymalizacyjne	• globalne podejście do problemów i zadań • chęć poznawania nowych obszarów wiedzy • wysoka elastyczność • innowacyjność i kreatywność • nowatorskie podejście do problemów i zadań • ponadprzeciętna ciekawość świata i ludzi • poszukiwanie nowych rozwiązań • dzielenie się wiedzą, zadaniami i odpowiedzialnością • predyspozycje przywódcze • umiejętności organizacyjne i koordynacyjne

Szerszy opis grup z potencjałem można znaleźć w załączniku 6.

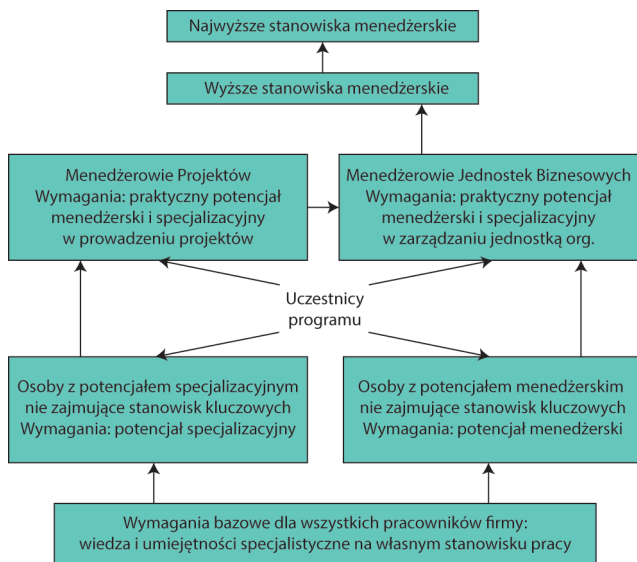
Takie podejście wynika z faktu, iż w programie talentowym warto mieć osoby już sprawdzone, które są skuteczne w pewnym typie zadań. Rozwój w programie osób, które posiadają same deficyty kompetencyjne i nie wykazują się żadnymi silnymi stronami byłoby nieefektywne. Różne jest natomiast podejście co do zakwalifikowania pracowników do Programu.

Opis wyboru pracowników (talentów) do programu został przedstawiony w załączniku 7.

Dalsze plany względem pracownika – element stanowiący o kierunku rozwoju i celach rozwojowych w ramach programu

Każda z osób przystępujących do programu zazwyczaj musi wykazywać się wiedzą i umiejętnościami specjalistycznymi na własnym stanowisku pracy. Natomiast zakres i forma kształcenia zależy od przyszłych planów organizacji względem grup lub poszczególnych osób w programie oraz luk kompetencyjnych, jakie zdiagnozowano na etapie selekcji.

Poniżej znajduje się **filozofia możliwych następstw w strukturach organizacyjnych**, która warunkuje kierunki rozwoju poszczególnych grup objętych Programem:



Na podstawie powyżej wskazanej filozofii następstw, dla każdej z powyższych grup:

- postawione zostaną cele rozwojowe,
- zaprojektowane zostaną narzędzia rozwojowe w ramach Programu.

Przykładową matrycę celów rozwojowych i głównych narzędzi rozwojowych umieszczono w załączniku 8.

Plan rozwoju w ramach programu – integrator działalności rozwojowej na rzecz kompetencji strategicznych

Aby nastąpił realny wzrost kompetencji program powinien być dość intensywny, a całość działań rozwojowych nie powinna być krótsza niż rok. Najważniejsze etapy programu to:

1. Prace przygotowawcze (częściowo opisane powyżej):

- a. ocena potrzeb biznesowych i określenie wymagań kompetencyjnych względem talentów,
- b. ustalenie najważniejszych kierunków realizacji Programu,
- c. opracowanie zasad i narzędzi programu,
- d. opracowanie strategii komunikacyjnej programu,
- e. przeprowadzenie strategii komunikacji,
- f. nabór kandydatów do programu,
- g. konstrukcja narzędzi sprawdzających potencjał kandydatów do programu względem ustalonego modelu kompetencji,
- h. diagnoza potencjału pracowników pod kątem spełniania wymagań,
- i. wybór uczestników programu.

2. Plan programu rozwoju:

- a. konstrukcja programu rozwoju dla poszczególnych grup,
- b. opracowanie harmonogramu programu.

3. Przebieg programu rozwojowego:

- a. start programu rozwojowego,
- b. realizacja programu rozwojowego,
- c. ewaluacja programu rozwojowego,
- d. zakończenie programu rozwojowego.

4. Finalne rozliczenie programu.

1. Przed uruchomieniem pierwszej edycji Programu prowadzone są działania przygotowawcze:

Przed uruchomieniem pierwszej edycji Programu prowadzone są działania przygotowawcze, których pełen wykaz został wskazany w załączniku 9.

Przebieg programu rozwojowego jest najbardziej widoczną częścią programu dla uczestników. Jest też etapem wypracowywania wyniku w postaci rozwoju kompetencji. Jest on programem wyjątkowym i ma przynieść znaczące korzyści zarówno firmie, jak i uczestnikom – dlatego ważne jest, aby został zaplanowany i przeprowadzony na najwyższym poziomie. Wszystkie formy rozwojowe służyć mają ściśle rozwojowi kompetencji strategicznych i integracji uczestników programu między sobą – to oni w przyszłości stanowią będą trzon działalności firmy.

Główną ścieżkę realizacyjną programu wyznaczają szkolenia, seminaria i warsztaty organizowane w ramach programu. **Celem realizacji szkoleń** w ramach programu jest podniesienie wiedzy i umiejętności, a także kompetencji uczestników, powinny więc one zawierać różnorodne formy edukacyjne – zarówno wykładu i prelekcje, jak też ćwiczenia, prace nad case studies, wymianę doświadczeń, zabawy kreatywne. Zaplanowane i zorganizowane powinny być szkolenia grupowe o tematyce zależnej od luk kompetencyjnych ustalonych na podstawie badań kompetencyjnych prowadzonych w trakcie selekcji do programu. Te wspólne formy rozwoju stanowią bazę programową, zbieżną dla uczestników programu. Dla poszczególnych uczestników zaplanowane mogą być też indywidualne ścieżki rozwoju. Mogą zawierać one różne formy doskonalenia np. samokształcenie, naukę poprzez pracę oraz szkolenia/kursy indywidualne. Obie te formy rozwoju, w zależności od liczby i intensywności zaplanowanych spotkań, ale też możliwości czasowych uczestników, powinny być planowane w odstępach min. 2-tygodniowych, poszczególne zdarzenia powinny odbywać się jednak nie rzadziej niż raz na miesiąc.

Pamiętać należy, że poza działalnością ściśle edukacyjną w programie realizowane są **inne formy rozwoju** do których należą zazwyczaj:

1. Prace w zespołach projektowych – uczestnicy mogą zostać podzieleni na kilkusobowe zespoły, które będą pracowały nad realnymi projektami organizacyjnymi powierzonymi do realizacji w ramach programu. Zespoły powinny być dobierane pod kątem jak największego zróżnicowania, jeśli chodzi o wykształcenie i kwalifikacje formalne, doświadczenia zawodowe, przypisanie organizacyjne, styl pracy i preferencje osobowościowe. Uczestnicy mogą też dołączać do grup projektowych aktualnie pracujących w ramach organizacji. Celem

realizacji prac projektowych w Programie jest zapoznanie się przez uczestników z organizacją prac interdyscyplinarnych, poznanie szerszej wiedzy merytorycznej, nabycie umiejętności pracy z osobami o innych kwalifikacjach i stylu pracy, zwiększanie elastyczności oraz nabywanie umiejętności prezentowania i promowania wyników własnych prac na szerszym forum. Prace projektowe wynikać powinny z rzeczywistych firmy i podlegać powinny formalnemu rozliczeniu.

2. Mentoring i coaching na rzecz następców – indywidualna praca w parach uczestników pełniących kluczowe funkcje w organizacji i następców. Należy pamiętać, że w ramach mentoringu i coachingu realizowane są nie tylko spotkania angażujące obie strony, ale również prace indywidualne realizowane przez następców a sprawdzane przez kadrę kluczową.

- a. celem coachingu jest rozpoznanie własnych, indywidualnych zdolności przywódczych, rozpoznanie silnych stron i wzmacnianie ich oraz rozpoznanie słabych stron i niwelowanie ich. Coaching prowadzony jest w trybie indywidualnych, zazwyczaj półtoragodzinnych spotkań pomiędzy coachem i uczestnikiem,
- b. celem mentoringu natomiast jest praktyczna nauka zawodu i doskonalenie kompetencji fachowych. Mentoring prowadzony jest zazwyczaj w firmie spotkań, ale również w ramach treningu w trakcie pracy, gdzie pod okiem mentora podopieczny realizuje wybrane zadania zawodowe.

3. Mentoring i coaching na rzecz kadry kluczowej – tutaj zaangażowani są mentorzy i coachowie z poza programu, ale kadra kluczowa uczestnicząca w programie pełniąc role podopiecznych (coachee, mentee) również powinni dysponować czasem na spotkania i realizację własnych prac indywidualnych. Cele i forma coachingu i mentoringu kadry kluczowej jest podobna jak w przypadku następców, jednak zazwyczaj opiekunem jest tu osoba zewnątrz lub osoba z wyższych szczebli struktury organizacyjnej.

4. Prowadzenie własnych prelekcji, wykładów, prezentacji przez uczestników programu oraz szkoleń na rzecz innych uczestników. To zabiera czas na fizyczne prowadzenie zajęć, ale również czas na przygotowanie się do nich.

5. Ewentualne staże, wizyty studyjne, spotkania w klubach eksperckich i branżowych, wzbogacające program o ciekawe i ekscytujące wydarzenia.

Wszystkie te aktywności powinny być tak rozplanowane, aby uczestnicy mogli w nich uczestniczyć nie mając jednocześnie możliwość realizacji własnych zadań zawodowych na stanowisku pracy oraz dać możliwość regeneracji sił w ramach aktywności pozazawodowych.

Przykładowy szczegółowy przebieg programu z uwzględnieniem faz przygotowawczych, realizacyjnych i rozliczeniowych wskazano w załączniku 10.

Na kilka słów komentarza zasługuje realizacja sesji coachingowych i mentoringowych. Są to bardzo efektywne formy rozwoju, pod warunkiem, że są prawidłowo prowadzone. Uczestniczącemu w programie powinno przysługiwać nie mniej niż 8-12 sesji, które powinny się odbywać w miarę regularnie (np. raz w miesiącu), pomiędzy sesjami uczestnik powinien realizować prace rozwojowe uzgodnione z coachem lub mentorem. Tylko taka organizacja pozwala na uzyskanie rzeczywistych efektów. Prywatne informacje wymieniane w trakcie sesji są tajne, jednak na potrzeby nadzoru nad programem coach lub mentor przygotowuje okresowe raporty dla służb personalnych zawierające:

- opis silnych i słabych stron uczestnika określony na początku, które będą podlegać pracom w ramach sesji,
- listę tematów, nad którymi uczestnik i coach będą pracować,
- planowany i rzeczywisty harmonogram sesji,
- informację, czy realizowane są prace indywidualne uzgodnione z coachem lub mentorem,
- opis silnych i słabych stron na zakończenie programu (porównanie do stanu początkowego).

Wzór raportu z przebiegu coachingu / mentoringu stanowi załącznik 11 do niniejszych Zasad Programu.

Zakładając, że Program realizowany będzie na rzecz dużej grupy pracowników, firma nie musi prowadzić programu dla wszystkich w jednym czasie, lecz w edycjach. Jest to szczególnie uzasadnione, jeśli wziąć pod uwagę, że działalność rozwojowa jest obciążająca czasowo. Co prawda edycje mogą być prowadzone równolegle, jednak nie jest zasadne obciążanie udziałem w programie dużej grupy pracowników jednocześnie.

W takim układzie pierwsza edycja programu powinna mieć charakter pilotażowy. Po jej zakończeniu powinna zostać podjęta decyzja, co do uruchomienia kolejnej edycji – w zależności od możliwości organizacyjnych i liczby pracowników, którzy potencjalnie będą mogli być zakwalifikowani do Programu.

Aby Program mógł być w pełni zrealizowany, a jego efekty przyniosły korzyść organizacji, niezbędne jest włączenie się do realizacji programu wszystkich zainteresowanych stron. Interesariuszami programu są:

- zarząd firmy,
- pracownicy personalni,

- kadra kierownicza,
- uczestnicy,
- inni pracownicy.

Wykaz korzyści dla poszczególnych grup interesariuszy znajduje się w załączniku 12.

Poza powyższymi korzyściami, dzięki Programowi firma buduje silną pozycję pracodawcy wśród pracowników i potencjalnych kandydatów do pracy, a także wśród innych pracodawców.

Za realizację Programu odpowiada zwykle menedżer ds. personalnych, a Program aktywnie wspierać powinni Zarząd firmy i Kadra Kierownicza.

Podział zadań i odpowiedzialności pomiędzy strony uczestniczące znajduje się w załączniku 13. „Zadania i osoby odpowiedzialne”.

Niezależnie od poszczególnych edycji Programu w części rozwojowej, służby personalne i Zarząd, a także wyższa kadra kierownicza odpowiedzialni będą za planowe, długofalowe zarządzanie kadrą kluczową, mające na celu:

- promowanie kadry kluczowej i następców na wyższe stanowiska i do składów zespołów projektowych,
- nadzorowanie dalszego rozwoju kadry kluczowej i następców po zakończeniu programu,
- długookresowe pobudzanie motywacji i zaangażowania kadry kluczowej i następców.

Działania wspierające program

Program może być wsparty dodatkowymi inicjatywami, które będą służyć zwiększaniu elastyczności i zaangażowania całej kadry pracowniczej oraz obniżeniu napięć pomiędzy osobami uczestniczącymi w programie a pozostałymi pracownikami. Można tu zastosować szereg inicjatyw, w zależności od kultury organizacyjnej firmy i jej potrzeb, jak też potrzeb pracowników.

Akademia wiedzy

Celem jest dzielenie się wiedzą, czyli przekazywanie wiedzy pomiędzy pracownikami firmy. Akademia jest nastawiona na zapoznavanie pracowników z rozwiązaniami praktycznymi, dotyczącymi różnych aspektów działania firmy, różnych obszarów merytorycznych i aktualnie prowadzonych prac. Tematyka wykładów wraz z nazwiskami wykładowców i harmonogramem zamieszczana jest na stronie internetowej, w intranecie lub innym zwyczajowym miejscu ogłoszeń. Uczestnictwo jest fakultatywne, lecz uczestnikami mogą być wszyscy pracownicy chętni do wysłuchania wykładu. Co do zasady Akademia działać powinna bezkosztowo. Wykładowcami są pracownicy firmy – eksperci w danym temacie oraz uczestnicy programu zarządzania talentami.

Informatyczne forum wymiany wiedzy

Ma za zadanie zintegrowanie uczestników programu oraz wzajemne wsparcie przy realizacji prac projektowych i własnych zadaniach zawodowych. Uczestnicy programu dostaną do dyspozycji dostęp do wspólnej bazy danych, gdzie zamieszczane mogą być prośby o wsparcie, pytania i odpowiedzi, aktualnie opracowywane materiały oraz materiały dydaktyczne (przy zachowaniu praw autorskich). W bazie umieszczane też będą finalne wyniki wszystkich prac projektowych, wraz z opracowaniami towarzyszącymi (np. prezentacjami, analizami). Dostęp do systemu nie wygasa po zakończeniu uczestnictwa w Programie. Byli uczestnicy mogą korzystać z bazy i współpracować z innymi użytkownikami bazy na równi z osobami aktualnie biorącymi udział w Programie. W bazie zamieszczane będą również aktualne informacje o Programie (np. listy uczestników, harmonogramy spotkań, składy zespołów projektowych, aktualnie opracowywane tematy, dane kontaktowe do mentorów i opiekunów). Inni pracownicy mogą korzystać ze spisu prac projektowych oraz spisu materiałów szkoleniowych opublikowanego w intranecie lub innym miejscu zwyczajowo przyjętym w firmie. W razie zainteresowania się danym tematem, mogą uzyskać dostęp do opracowań po uzyskaniu zgody zespołu projektowego lub trenera. Im więcej materiałów jest zamieszczanych na forum.

Program rotacji stanowiskowych pracowników

Celem jest stworzenie stałego i sprawnego narzędzia kształtowania zasobów kadrowych na kluczowe stanowiska, w powiązaniu z zadaniami stawianymi w różnych obszarach działania oraz dążenie do wzajemnego uzupełniania zasobów kadrowych poszczególnych obszarów firmy nadwyżkami kadrowymi z innych obszarów. W tym celu wdrożony powinien zostać system komunikacji o wakatach na stanowiskach pracy oraz nadwyżkach kadrowych. Informacje o wakatach publikowane będą w sposób przyjęty w spółce, a pracownicy z firmy będą mieli pierwszeństwo w udziale w rekrutacji i selekcji przed kandydatami z zewnątrz, przy czym pracownicy muszą spełniać te same kryteria kwalifikacyjne na stanowisko pracy. Menedżerowie spółki oraz kierownicy projektów będą mogli korzystać z tej bazy w celu obsady podległych stanowisk i ról projektowych. Bazę będą prowadzić zazwyczaj służby personalne do których nalepywać będą:

- zgłoszenia o potrzebach zatrudnienia Pracowników – wzór zgłoszenia stanowi załącznik 14a niniejszych zasad,
- zgłoszenia o Pracownikach, którzy mogą uczestniczyć w naborze na wakuujące stanowiska w związku z nadwyżkami kadrowymi – wzór zgłoszenia stanowi załącznik 14b niniejszych zasad. Zainteresowani menedżerowie będą otrzymywali wykaz danych o pracowniku bez podania jego imienia i nazwiska oraz innych danych identyfikujących go. Dopiero po przejściu wstępnego etapu selekcji dane pracownika będą ujawniane, pod warunkiem uzyskania jego zgody na udział w rekrutacji. Pracownik, którego oferta uczestniczy w postępowaniu jest na bieżąco informowany o przebiegu rekrutacji i selekcji,
- zgłoszenia o zamiarze zmiany miejsca pracy – dokonywane przez zainteresowanych Pracowników po uzyskaniu zgody przełożonych – wzór zgłoszenia stanowi załącznik 14c niniejszych zasad. Dokonanie zgłoszenia o zamiarze zmiany pracy nie stanowi gwarancji otrzymania wskazanego stanowiska. Zgłoszenia o zamiarze zmiany pracy są rozpatrywane z uwzględnieniem potrzeb kadrowych, posiadanych przez pracownika kwalifikacji, doświadczenia i predyspozycji zawodowych.

Odejście Pracownika z obecnego miejsca pracy odbywa się za zgodą przełożonego. Pracownik musi dokończyć prace realizowane, dokonać rozliczenia zadań oraz wstępnie wdrożyć swojego następcę. W przypadku długiego czasu

niezbędnego na wdrożenie, możliwe jest wsparcie przez odchodzącego pracownika już po przejściu do nowego pracodawcy, nie dłużej jednak niż przez okres 6 miesięcy. Program rotacji stanowiskowej jest też świetnym forum promocji uczestników i absolwentów programu, którzy mogą zostać wpisani do bazy awansowej automatycznie, po przystąpieniu do programu, a tym samym być promowani na pojawiające się stanowiska w pierwszej kolejności. Pracownicy biorący udział w programie zarządzania talentami będą informowani indywidualnie o atrakcyjnych dla nich ofertach pracy. Dotychczasowi i przyszli menedżerowie w miarę możliwości ułatwiać będą przejścia pracowników na nowe stanowiska. Osoby te będą również informowane indywidualnie o możliwościach udziału w ciekawych i rozwojowych pracach projektowych. Udział w projektach musi być pozytywnie zaopiniowany przez przełożonego. Baza powinna być też automatycznie uzupełniana o dane osób, które były zgłoszone do programu zarządzania talentami, ale nie zostały do niego zakwalifikowane, stanowiąc one potencjał rezerwowy na kluczowe stanowiska w stosunku do grupy objętej programem.

Konkurs Sponsora

Wszyscy pracownicy będą mogli zgłosić opracowania innowacji i zmian w konkursie ogłaszanym raz do roku. Z uczestników Programu wyłoniona zostanie komisja ustalająca zasady konkursu i powołana do oceny opracowań, w razie potrzeby komisja będzie mogła współpracować z pracownikami merytorycznymi posiadającymi wiedzę na dany temat. Trzy wyróżniające się opracowania będą rekomendowane do wdrożenia Zarządowi oraz przedstawiane na wykładach Akademii Integracji przez autorów. Dla autorów najlepiej ocenionych prac przewiduje się nagrody, których forma i wysokość zależeć będzie od decyzji Zarządu lub określona zasadami. Pracownik, który wygra konkurs otrzyma również list gratulacyjny sygnowany przez Prezesa firmy.

Wraz z postępowaniem Programu planowane mogą być kolejne przedsięwzięcia, które rozszerzać będą integrację i współpracę pracowników w całej firmie, nie tylko w ramach programu.

Zakończenie części rozwojowej programu

Na zakończenie każdej edycji programu dokonywana jest ocena programu i kompetencji uczestników oraz badania wśród uczestników na temat programu. Przeprowadzany może być też konkurs z zaangażowania. Służby personalne zobowiązane są podsumowania wyników oceny i badań oraz sporządzenia raportów z przeprowadzonych działań.

Sam program jest oceniany zazwyczaj poprzez przeprowadzenie badań ankietowych lub wywiadów wśród wszystkich zainteresowanych stron:

- zarząd,
- kadre kierowniczą – przełożonych pracowników biorących udział w Programie,
- uczestników,
- służby personalne,
- ewentualnie – pracownicy merytoryczni wspierający prace projektowe realizowane w ramach Programu.

Wnioski z realizacji edycji Programu, a także oceny programu i uczestników służą do udoskonalenia Programu w przyszłych edycjach.

Najważniejszą informacją z oceny jest porównanie poziomów kompetencji uczestników posiadanych przez programem i ustalonych poziomów tych samych kompetencji po programie. Tylko w ten sposób można się dowiedzieć, czy założenia programu zostały zrealizowane i nastąpiła faktyczny przyrost kompetencji strategicznych uczestników. Końcowa ocena kwalifikacji i kompetencji uczestników Programu, odbywa się z uwzględnieniem obecnego stanu potencjału pracownika i z uwzględnieniem postępów poczynionych przez nich w ramach Programu. Ocenie podlegają zazwyczaj:

- rozwój kwalifikacji formalnych,
- rozwój umiejętności praktycznych,
- zachowania i postawy w obszarze komunikacji i współpracy,
- rozwój umiejętności przywódczych i w zarządzaniu zespołem – w odniesieniu do grup, które zajmują stanowiska menedżerskie lub pretendują do nich.

Wnioski z oceny uczestników służą do realizacji działań stabilizujących względem uczestników.

Można również przeprowadzać konkurs zaangażowania na podstawie badań ankietowych, oceny uczestników i obserwacji opiekunów. Rekomendowane kategorie konkursowe:

1. Najlepsza praca projektowa.
2. Najlepszy uczestnik Programu w każdej grupie: menedżerów, następców.
3. Najlepszy mentor.
4. Najlepszy coach.
5. Najlepszy pracownik merytoryczny wspierający prace projektowe.
6. Najlepszy trener szkoleń.

Firma organizuje nagrody dla zwycięzców konkursu, nagrody są rozdawane podczas uroczystej gali na zakończenie programu, która powinna odbyć się nie później niż 1 miesiąc po zakończeniu działań rozwojowych w programie. Spotkanie to powinno odbyć się z udziałem wszystkich stron biorących udział w Programie. W ramach spotkania prezentowane są wyniki programu, najlepsze opracowania projektowe oraz sukcesy uczestników. Na podstawie wyników konkursu nagradzani są zwycięzcy.

Fakt uczestnictwa pracowników w Programie powinien być udokumentowany zaświadczeniem ukończenia Programu i zaświadczeniami ukończenia szkoleń realizowanych w ramach edycji, co jest szczególnie cenione przez uczestników. Dyplomy również można rozdać na gali.

Finalne raportowanie z przebiegu programu to zazwyczaj:

- raporty zbiorcze z działań przeprowadzonych w Programie.
- wnioski co do wyników rozwoju kompetencji oraz finalna ocena Programu.

Początek nowej drogi absolwentów programu

W odniesieniu do absolwentów Programu prowadzone powinny być systematyczne działania mające na celu stały ich rozwój i wykorzystanie ich potencjału na rzecz firmy po zakończeniu aktywności w Programie. Celem działań jest stabilizacja kadry, czyli utrzymanie zaangażowania wyzwolonego w skutek udziału w Programie oraz uniknięcie ryzyka odpływu tych pracowników do innych pracodawców w wyniku braku dalszych perspektyw zawodowych i rozwojowych. Głównymi mechanizmami stabilizacyjnymi mogą być:

- wykorzystanie potencjału poprzez awansowanie i kierowanie do projektów – kojarzenie wakujących stanowisk i prac projektowych z odpowiednimi absolwentami programu,
- stały rozwój kwalifikacji zawodowych w formie zintegrowanej ścieżki szkoleniowej,
- program rotacji stanowiskowej.

Przy awansowaniu pracownika – absolwenta programu należy pamiętać, aby awans był adekwatny do poziomu przygotowania danej osoby. Poziom uczestników programu na starcie programu jest różny i choć różnice te zacierają się w trakcie trwania programu, nie wszyscy uczestnicy mają ten sam poziom wiedzy i kompetencji.

Więcej informacji o możliwych awansach znajduje się w załączniku 15.

Dwie dobre praktyki stabilizacji absolwentów programu zarządzania talentami to wytyczenie konkretnej dalszej ścieżki rozwojowej oraz umożliwienie rotacji stanowiskowej.

Ścieżka rozwojowa

Na podstawie wyników programu każdy uczestnik programu może zostać indywidualnie poinformowany, na jakie stanowiska będzie mógł w przyszłości awansować. Informacja ta powinna zostać przekazana wraz z wykazem, jakie kwalifikacje i kompetencje, a także doświadczenie zawodowe uczestnik musi uzupełnić, aby spełniać wszystkie kryteria wyższego stanowiska poza tymi, które uzyskał w programie. Informacje te mogą być przekazane w formie zintegrowanej ścieżki rozwojowej. Na tej podstawie Pracodawca może ustalić z pracownikiem:

1. Ścieżkę rozwoju finansowaną przez Pracodawcę.
2. Zakres samokształcenia.
3. Kształcenie poprzez stażowanie pracownikowi zajmującemu wyższe stanowisko.
4. Udział w pracach projektowych.
5. Rozszerzanie zakresu zadań i odpowiedzialności.
6. Wyznaczenie mentora wspierającego rozwój.

Uczestnik po zakończeniu programu powinien konsekwentnie realizować przyjętą ścieżkę rozwojową i informować firmę o ukończonych jej etapach. Na tej podstawie będzie rekomendowany do zajmowania wakujących stanowisk po ich zwolnieniu przez innych pracowników oraz nowoutworzonych stanowisk o podobnym charakterze pracy.

Rotacja stanowiskowa

W celu dalszego rozszerzania wiedzy i umiejętności uczestników programu po jego zakończeniu firma może też umożliwić rotację stanowiskową. Rotacja będzie możliwa pod warunkiem uzgodnienia pomiędzy dwoma uczestnikami programu zamiany stanowisk na pewien czas, przy zobowiązaniu się do udzielania sobie wzajemnego wsparcia oraz ustaleniu z pracodawcą warunków zamiany. Zamiana stanowiskowa może być przyjęta na dowolnie określony czas, pod warunkiem, że ze zgody nie wycofa się żaden z uczestników zamiany lub też firma nie zgłosi zastrzeżeń co do jakości pracy tych pracowników. W uzgodnieniu pomiędzy stronami rotacja może spowodować stałą zmianę miejsc pracy.

Rozwiązanie to jest niezmiernie motywujące oraz chroni zazwyczaj firmę przed odejściem wartościowych pracowników.

Irmina Gocan, Anna Markiewicz

———— Część III ————

KOMPLEKSOWE ZARZĄDZANIE WYNIKAMI, SUKCESJĄ I TALENTAMI – STUDIUM PRZYPADKU WDROŻENIA PROGRAMU CARE W GRUPIE ŻYWIEC

CARE to projekt, który został stworzony pod koniec 2011 roku, a wdrożono go już w czerwcu 2012 roku. Ma on na celu podejmowanie różnych procesów (np. zarządzanie wynikami, sukcesją czy talentami) w taki sposób, aby tworzyły jedną, kompatybilną i dobrze funkcjonującą całość.

Tekst powstał na podstawie prezentacji Roberta Bębenka, Dyrektora ds. Rozwoju i Rekrutacji, Grupa Żywiec pt. „CARE – czyli zintegrowane podejście do zarządzania wynikami, sukcesją i talentami w Grupie Żywiec” na konferencji XXXIX Konwent HR (Warszawa 15 czerwca 2012, organizator: Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami).

O firmie

Grupa Żywiec to firma, która łączy w sobie tradycję z nowoczesnością. W jej ramach działają zarówno browary powstałe w połowie XIX w., ale również nowe jednostki powstałe w ubiegłym roku, jak Centrum Obsługi Klienta w Katowicach. Firma należy do koncernu Heineken. Zatrudnia ponad 5 tys. pracowników.

Wielość procesów w firmie

W firmie funkcjonuje wiele bardzo różnych procesów z obszaru HR. Do najważniejszych spośród nich z pewnością należą procesy połączone z pozyskiwaniem nowych pracowników, badaniem ich potencjału i oceną wyników pracy oraz z ich rozwojem zawodowym. W tej pierwszej grupie znajdują się oczywiście

rekrutacja i selekcja, programy stażowe i adaptacja. Na drugą kategorię składają się m.in. projekty związane z oceną okresową pracowników obejmującą zarówno ocenę wyników pracy, jak i ocenę poziomu kompetencji (organizacyjnych i funkcyjnych). W wyniku dokonanej oceny wyłonionych jest kilka niezwykle ważnych dla organizacji grup pracowników: osoby z potencjałem do przejść poziomych, osoby z potencjałem do awansu, sukcesorzy oraz talenty. W zależności od przypisania do danej grupy zostają oni objęci odpowiednimi, szytymi na miarę procesami i programami rozwojowymi, takimi jak: program rozwoju przywództwa, program rozwoju talentów, itp.

Przeprowadzona w Grupie Żywiec analiza stanu powyższych procesów pokazała, że każdy z nich rozpatrywany osobno jest dobrze skonstruowany i funkcjonuje bez zastrzeżeń. Tym, czego zdecydowanie brakowało było wzajemne powiązanie tych wszystkich procesów, które razem składałyby się na jeden, spójny i znakomicie działający system. Jakie były wyzwania w zbudowaniu takiego spójnego systemu? Po pierwsze, **skala organizacji sprawiała, że większość procesów była nadmiernie rozciągnięta w czasie**, niezależnie od wysiłków i zaangażowania pracowników. Po drugie, duże zróżnicowanie organizacyjne i kulturowe Grupy Żywiec – na strukturę firmy składają się zakłady produkcyjne, sprzedażowe oraz dystrybucyjne. Przykładowo można wskazać, że w najstarszych browarach średnia stażu pracy wynosi ponad 20 lat, a styl pracy oparty jest na bardziej formalnych i zhierarchizowanych relacjach. Z kolei w jednostkach odpowiadających za sprzedaż staż pracy wynosi kilka lat, a relacje zatrudnionych opierają się na bezpośrednich kontaktach. Skutkuje to istnieniem w firmie kilku „światów”, a co za tym idzie – tendencjami do silosowego działania.

Trzecim czynnikiem był ograniczony zakres oddziaływania procesów, które nie zawsze docierały do wszystkich adresatów. Stąd dochodziło nawet do takich sytuacji, gdzie niektórzy z pracowników nie mieli wiedzy o wdrażanych projektach, a co dopiero o wykorzystywaniu ich w poszczególnych procesach.

Kolejną z przyczyn takiego stanu rzeczy było przeprowadzanie wielu procesów w różnych okresach czasu, co było postrzegane jako skłonność do doraźnej aktywności. Obok tego wszystkie procesy były odbierane jako procesy HR, co rodziło brak utożsamiania takich działań z biznesem, przez co pojawiały się pytania o zasadność ich podejmowania. To niestety przekładało się na zróżnicowane zaangażowanie w procesy po stronie pracowników biznesu.

CARE – odpowiedź na pytania i wyzwania

Naprzeciw tym wyzwaniom miał wyjść program CARE, którego **istota polegała na spajaniu funkcjonujących procesów**. Sama nazwa jest skrótem od CAREER APPRAISAL REVIEW. Jej anglojęzyczna formuła wynika ze struktury firmy, gdzie dla wielu zatrudnionych właśnie język angielski jest językiem komunikacyjnym.

CARE to cykliczne, coroczne spotkania kluczowych menedżerów każdej lokalizacji i na każdym jej poziomie. Odbývają się według ściśle określonego scenariusza, aby zapewnić jednolitą metodologię działania i żeby efekty były jednakowe dla wszystkich jednostek. Spotkania przeprowadzane są w formule *bottom up* co oznacza, że zaczynają się od poziomów lokalnych. W praktyce przejawia się to tym, że zanim dyrektor konkretnego browaru spotka się z menedżerami, oni wcześniej spotkają się i przygotowują informacje w swoich jednostkach. Oznacza to, że w działania pionu HR firmy angażowani są prawie wszyscy menedżerowie.

Podczas spotkań omawiane są kluczowe aspekty z obszaru performance management, planowania sukcesji, zarządzania talentami, szeroko rozumianego rozwoju oraz ustalane są konkretne plany działań. To wszystko powoduje, że w pracę zaangażowanych jest więcej osób z różnych szczebli firmy i dzięki temu odpowiedzialność za proces przechodzi na pracowników biznesowych, bo dział HR jedynie koordynuje pracę.

Cele CARE

Jednym z podstawowych celów programu CARE jest analiza wyników ocen oraz omówienie ich rozkładu dla danej lokalizacji. Następuje dzięki temu przejście z lokalnego systemu oceniania na szerszy obszar, bo wyniki porównywane są zarówno w wewnętrznych zespołach danego browaru, jak i w innych grupach w Polsce czy na świecie.

Wdrożony projekt zakłada również **kalibrację ocen poprzez porównywanie wyników odpowiednich stanowisk** oraz dyskusję. Doprowadza to do obiektywizacji ocen, a ponadto sprzyja usprawnianiu kultury dyskusji na temat ocen poprzez wypracowywanie i ujednolicanie aparatu pojęciowego dotyczącego kompetencji, kryteriów i innych aspektów oceniania.

CERE ma na celu omówienie kluczowych zagadnień personalnych szczególnie ważnych dla danej lokalizacji czy funkcji. To wszystko przeprowadzane jest według określonego schematu i metody pracy. Dlatego nietrudno sobie wyobrazić, jak wielką kopalnią wiedzy są te spotkania zarówno z punktu widzenia globalnego, ale także dla poszczególnych jednostek. Informacje zbierane są w systemie informatycznym, gdzie można nimi w odpowiedni sposób zarządzać.

Wdrożony projekt ułatwia także wybór kandydatów zarówno do planów sukcesji, jak i do puli talentów. Co ciekawe efektem spotkań jest również bardzo dokładny plan działania dla konkretnych grup pracowników. Był to element, na którym bardzo zależało firmie, bo jeżeli uda się wypracować konkretną pulę sukcesorów i talentów, a także gdy uda się zdefiniować kluczowe obszary personalne (np. rotacja, brak sukcesorów), to idzie za tym określanie konkretnych działań. Oczywiście na poziomie całej Grupy wydawało się to być czymś normalnym, ale na poziomie pojedynczych, lokalnych zespołów nie było to aż tak oczywiste.

Podsumowując można powiedzieć, że spotkania w ramach programu CARE miały za cel kalibrację ocen, planowanie sukcesji oraz wybór talentów.

Spotkanie

Spotkania odbywają się trzech poziomach: lokalnym, funkcyjnym i zarządu. Na pierwszym etapie w spotkaniu uczestniczy szef danej jednostki (np. browaru czy regionu), osoby bezpośrednio podległe oraz składający raporty współpracownicy. Ponadto wstęp na spotkanie mają pracownicy, którzy co prawda nie podlegają formalnie szefowi danej jednostki, ale pracują w niej, a ze względu na stan wiedzy mogą dostarczyć ciekawych informacji i opinii.

Każda z tych osób przychodzi na spotkanie odpowiednio przygotowana. Musi zebrać i przeanalizować dane z zakresu ocen, a także sporządzić wstępne listy kandydatów do sukcesji i puli talentów. Po tym przygotowaniu odbywa się kilkugodzinne spotkanie. Oczywiście na początku wdrażania projektu nie wszyscy uczestnicy byli zachwyceni taką formułą, gdyż zabierała cenny czas, który mogli poświęcić na realizację celów biznesowych. Jednak, gdy już zorganizowano spotkanie, co było poprzedzone akcją komunikacyjną, to mimo wstępnych założeń pracowników, że w ciągu godziny uda się wszystko przedyskutować, rozmowy przeciągały się i trwały wiele godzin.

Kalibracja ocen

Kalibrację rozumie się jako porównywanie ocen dla podobnych stanowisk lub grup stanowisk. Na początku odbywa się wstępna ocena, a następnie zbiera się wyniki i porównuje je do rekomendowanych modeli, które określają poziom rozkładu ocen w oparciu o krzywą Gaussa. Nad otrzymanymi wynikami odbywa się dyskusja o zasadności ocen. Efektem takiej rozmowy może być zmiana oceny pracowniczey.

Jednak ważniejszym efektem wydaje się być nie sama zmiana ocen, lecz dyskusja na temat kompetencji. Menedżerowie rozmawiając ze sobą wymieniają swoje doświadczenia i uwagi, co pozwala na lepsze zrozumienie danego problemu. Odnosi to jeszcze większe skutki, ponieważ podejmowanie tych kwestii ma miejsce na gruncie praktycznych doświadczeń, a nie wiedzy teoretycznej. Tu też następuje ujednolicanie rozumienia pojęć, przy czym nie można tego mylić z każdorazowym definiowaniem kompetencji.

Trzeba również zaznaczyć, że nigdy nie ma pewności, na jakiej podstawie osoba siedząca przy komputerze wystawia oceny, dlatego kalibracja ocen rozwija te wątpliwości i dopiero ona weryfikuje wiedzę teoretyczną na temat kompetencji.

To tylko ocena wstępna

Ważne jest, aby wszystkie osoby podlegające ocenie wiedziały o istnieniu kalibracji oraz że ich ocena jest jedynie oceną wstępną i może ulec zmianie. Niedopuszczalna byłaby sytuacja, gdzie pracownik zostaje poinformowany o ocenie, a po pewnym czasie bez jego wiedzy ulega to zmianie. Dlatego finalna rozmowa menedżera z ocenianym pracownikiem odbywa się dopiero po kalibracji, kiedy to już wszystko zostało ustalone. Oczywiście wstępna ocena zostaje podana do wiadomości pracownika (za pośrednictwem systemu informatycznego), ale dopiero po kalibracji przełożony na spotkaniu informuje go o ocenie ostatecznej, gdzie wyjaśnia również ewentualną różnicę między oceną wstępną, a tą po kalibracji.

Wprowadzając system rozważano możliwość nieinformowania pracownika o ocenie wstępnej, jednak firma jest zwolennikiem transparentnego działania w tym zakresie. Ponadto przenosi to odpowiedzialność na menedżerów przy wystawianiu ocen, bo gdy nastąpi zmiana oceny w procesie kalibracji, będzie musiał wyjaśnić ten stan rzeczy pracownikowi.

Stopniowanie i omawianie ocen

Oceny dokonuje się w skali pięciostopniowej, stąd przy okazji spotkań wyszło na jaw, iż pracownicy idąc za modelem szkolnym wystawiają „3” osobom, które „jakoś sobie radzą”, a „4” dobrym pracownikom. Jednak zwrócono tu uwagę, iż jest to niewłaściwy sposób oceniania, bo w firmie ocenę „3” powinno przyznawać się pracownikowi, który dobrze wykonuje swoje zadania, „4” dla tych którzy wyróżniają się na tle grupy, a „5” dla wybitnych jednostek. Stąd już wiadomo, że w przyszłości firma będzie trzeba popracować nad tym zagadnieniem.

Po odbyciu prac na poziomie lokalnych jednostek odbywa się spotkanie na poziomie funkcyjnym, gdzie np. szef produkcji spotyka się z szefami poszczególnych browarów. Ci ostatni – wyposażeni już w wiedzę ze spotkań w swoich jednostkach – przedstawiają kandydatów do sukcesji, do puli talentów oraz przeprowadzają rozmowy na temat ocen. Jednak wtedy nie dochodzi do ponownej kalibracji ocen. Efektem tych prac są oceny końcowe, kluczowe zagadnienia personalne na poziomie funkcji, lista sukcesorów oraz osób do puli talentów na poziomie funkcji.

Ostatnim ze spotkań jest posiedzenie zarządu. Zadaniem członków zarządu na tym etapie jest ostateczne zatwierdzenie puli talentów, sukcesorów, wyklarowanie kluczowych zagadnień personalnych dla całej Grupy Żywiec, a także wygenerowanie wszystkich danych potrzebnych do różnego rodzaju raportów, zestawień i analiz.

Planowanie sukcesji

Plany sukcesji tworzone są dla wszystkich stanowisk z uwzględnieniem perspektywy czasowej, w której pracownik będzie gotowy do objęcia stanowiska. Chodzi tu o perspektywę krótkoterminową (do roku), gdzie sukcesor gotowy jest

do pracy bez podejmowania specjalnych działań przygotowawczych oraz o perspektywę długoterminową od roku do trzech lat. W tym przypadku pracownik musi przejść specjalne przygotowania, przy czym trzeba pamiętać, że dla każdego sukcesora tworzony jest plan określający cele rozwojowe, które muszą zostać osiągnięte, by doprowadzić sukcesora do objęcia stanowiska.

Dzięki programowi CARE system sukcesji sięgnął bardzo głęboko w strukturę firmy. Wynika to z tego, że rozmowy toczyły się na wszystkich szczeblach i ludzie zaczęli zastanawiać się nad możliwością sukcesji oraz szukali potencjalnych sukcesorów.

Kryteria selekcji do puli talentów

Aby zostać sukcesorem trzeba spełnić określone, wstępne kryteria. Pracownik taki musi w ciągu dwóch ostatnich lat osiągać wysokie wyniki w pracy i dobre oceny kompetencji. Ponadto wymaga się aspiracji zawodowych, mobilności oraz odpowiedniego dla danego stanowiska stopnia znajomości języka obcego. Mając listę takich osób, analizuje się ich profile i dokonuje wyboru.

Wyznaczenie osób do puli talentów przebiega w wieloetapowym procesie. Pierwszym etapem jest ocena wyników, kolejno ocena kompetencji (zarówno z kompetencji organizacyjnych, jak i funkcyjnych) i ocena potencjału pracownika. Te trzy etapy pozwalają wyłonić osoby do puli talentów, co oczywiście odbywa się na różnych poziomach Grupy. Najpierw tych lokalnych, a potem poprzez wyższe szczeble firmy. W praktyce wygląda to tak, że w danej jednostce wybiera się kandydatów, którzy na wyższym szczeblu porównywani są z ich kolegami z odpowiedniej jednostki. Poprzez porównywanie i analizę wybiera się tych najlepszych, a na posiedzeniu zarządu ostatecznie przydziela do puli talentów.

W Grupie Żywiec talentem jest osoba, która spełnia trzy podstawowe kryteria: musi osiągać wysokie wyniki pracy, posiadać bardzo dobre oceny kompetencji organizacyjnych oraz charakteryzować się wysokim potencjałem rozwojowym. Przyjęto tu za punkt wyjścia koncepcję *learning agility*, zakładającą że kluczowym warunkiem osiągania przez pracownika znakomitych wyników i szybkiego pięcia się po szczeblach kariery jest jego zdolność do szybkiego i sprawnego uczenia się i efektywnego wykorzystywania zdobytych umiejętności w nowych warunkach.

Element subiektywny w wyznaczaniu listy

Suma wszystkich wyników nie przydziela automatycznie najlepszych pracowników do puli talentów. Tworzy ona dopiero listę, z której wybierani są odpowiedni pracownicy. Jest to wynikiem doświadczeń z wieloma systemami, co doprowadziło do wypracowania opinii, iż brak tej oceny subiektywnej nie jest wskazany. Owszem, element ten jest kontrolowany na spotkaniach, gdzie tożsaczone są dyskusje i analizuje się wybory poszczególnych menedżerów.

Cele rozwojowe

W firmie każdy talent musi być sukcesorem, niekoniecznie w bliższej perspektywie czasowej, ale musi zostać dla niego wyznaczony cel, do którego trzeba dążyć. Dzieje się tak dlatego, że kierowanie rozwojem bez odniesienia do konkretnych stanowisk nie jest najlepszym rozwiązaniem. Ewentualnie skupienie się na kluczowych kompetencjach dla firmy, może sprawić że działania rozwojowe mają większy sens.

Stąd program dla talentów przewiduje ich rozwój w perspektywie określonych celów, zarówno tych bliższych, jak i dalszych. Działania te obejmują trzy elementy:

- uniwersalny, gdzie rozwija się umiejętności wymagane dla menedżerów,
- indywidualny, w którym działania skoncentrowane są na konkretnej osobie i podejmowane w indywidualnych sesjach coachingowych czy w postaci dodatkowych działań mających przygotować do pełnienia roli określonej w planach sukcesji,
- działania dodatkowe, gdzie skupia się uwagę na udziale w projektach strategicznych.

W Grupie Żywiec zwraca się uwagę, by indywidualizować rozwój w oparciu o bardzo precyzyjną diagnozę wyników i kompetencji, a **zajęcia uniwersalne ograniczone są do niezbędnego minimum.**

TalentsLab

Gdy już ustalono grupę talentów, część z lokalnych pracowników staje się talentami Grupy Żywiec. A co z tymi, którym nie udało się dostać do puli? Dla nich firma przygotowała projekt TalentsLab, który w głównej mierze realizowany jest na poziomie lokalnym. Centralnie ustalane są tylko główne założenia, które stanowią, że rozwój ma sprzyjać osiągnięciu wyższego stanowiska, które było określone w planie sukcesji. Z kolei dla tych, którzy znaleźli się na tej ostatecznej liście, jest również TalentsLab, ale już na poziomie centralnym.

Sukcesorzy

Nie można zapominać, że na lokalnych poziomach również dochodzi do sukcesji. Ci sukcesorzy z określonej, lokalnej jednostki obejmowani są działaniami na szczeblu lokalnym, bo to one najlepiej doprowadzą pracownika do określonego stanowiska. Jednak gdy dochodzi do sukcesji na wyższych poziomach, wtedy obejmowani są programem centralnym.

Gdy dojdzie do wyodrębnienia osób, które na lokalnym poziomie charakteryzują się wysokimi ocenami i mają potencjał do awansu, wtedy wyznacza się (na poziomie lokalnym) konkretne kierunki i metody ich rozwoju zawodowego. Dopiero gdy są to osoby na wyższym szczeblu, decyzje tego typu zapadają na wyższym poziomie, a działania rozwojowe realizowane są w perspektywie całej Grupy Żywiec lub nawet całej Grupy Heineken (działania centralne). Działania te sprawiają, że pracownicy biznesowi na szczeblach lokalnych uczestniczą w pracy na sukces całej firmy, a jednocześnie mają pewność, że robią to dla siebie, bo na własnym poziomie określają sukcesorów i osoby do puli talentów.

Podsumowanie spotkań

W pierwszej edycji odbyło się 40 spotkań, brało w nich udział 360 uczestników, zgłoszono 55 kandydatów puli do talentów, 346 sukcesorów. Wprowadzenie kalibracji ocen umożliwiło uwspólnienie rozumienia ocen i kompetencji na wszystkich poziomach. Firma ma również wgląd w całościowe wyniki, a co więcej – w motywację i uzasadnienia tych decyzji.

CARE wpłynęło pozytywnie na proces sukcesji. Dzięki temu programowi proces wyboru puli sukcesorów jest transparentny, a plany działania dla tych pracowników są definiowane zarówno z punktu widzenia całej organizacji jak i lokalnych jednostek. Ponadto sukcesem jest określenie konkretnych planów rozwojowych dla każdego sukcesora, a także zdefiniowanie luk sukcesyjnych i opracowanie planów ich wypełnienia. Podobne skutki widoczne są w sferze talentów. Zwiększyło się również zaangażowanie menedżerów wszystkich szczebli w procesie selekcji talentów.

Nie wszystko się udało i firma widzi obszary, w których można poprawić funkcjonowanie systemu. Oceny biznesu pokazały jednak, że jest to dobre rozwiązanie i będzie kontynuowane, gdyż sukcesy są wyraźne, a przecież o to chodziło.

Póki co spotkania z cyklu CARE organizuje się raz w roku, jednak gdy zaistnieje potrzeba zapewne zostanie podjęta decyzja o zwiększeniu częstotliwości (np. dwa spotkania w roku). Są to plany długoterminowe i w tej chwili Grupa Żywiec skupia się na udoskonalaniu procesu.

Projekt CARE to krok w dobry kierunku nie tylko ze względu na wyniki, ale przede wszystkim na poprawę kultury organizacyjnej, świadomości oraz odpowiedzialności menedżerów, którzy podejmują działania z pozoru zarezerwowane dla działu HR, ale w praktyce będące również ich celami biznesowymi.

Paweł Berłowski, Mariusz Woźniak (Wsp.)

WYKAZ AUTORÓW

W kolejności alfabetycznej:

Paweł Berłowski

Niezależny dziennikarz. Stały współpracownik Serwisu HR, miesięcznika „Personel i Zarządzanie” oraz publikowanych przez Pracuj.pl serwisu HRweb.pl i newslettera „Magazyn Pracodawca”.

Założyciel grupy autorów piszących na zlecenie teksty o biznesie i dla biznesu – fabryka-kejsow.pl.

W latach 1996–2000 redagował dodatek o pracy i zarządzaniu w dzienniku „Życie”, współpracował też z miesięcznikiem „Businessman Magazine”, serwisem „Kariera Managera” i innymi.

Irmina Gocan

Praktyk z wieloletnim doświadczeniem w obszarze strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w branży przemysłowej. Prezes Zarządu Spółki AIDA Consulting, menedżer w PGE Polska Grupa Energetyczna S.A. Zarządza zespołami odpowiedzialnymi za wprowadzanie nowych rozwiązań z zakresu strategii i polityki personalnej firmy oraz opracowanie wytycznych dla innych podmiotów gospodarczych. Odpowiadała też za realizację zadań z zakresu naboru i rozwoju zasobów ludzkich, oceniania, motywowania i wynagradzania. W obszarze jej odpowiedzialności jest optymalizacja procesów zsz, ograniczanie ryzyk związanych z obszarem zasobów ludzkich, rozwój raportowania zarządczego i wsparcia informatycznego. Brała udział w wielu projektach związanych z tematyką opracowywania i modyfikowania narzędzi polityki kadrowej. Brała też udział w projektach restrukturyzacji zatrudnienia i zwolnień grupowych, programach dobrowolnych odejść. Zna też specyfikę współpracy z organizacjami związkowymi i radami pracowników. Wykładowca na SWPS i WSTH, a od października 2012 również na ALK. Pracuje też jako trener, w ostatnim czasie na Akademii HR Biznes Partnera i Akademii Wynagrodzeń organizowanych

przez Bigram. Wieloletni autor publikacji Serwisu HR Wolters Kluwer Polska oraz Personelu Plus. Jest absolwentką Warszawskiej Szkoły Biznesu na kierunku Zarządzanie i Marketing, stąd w polu jej zainteresowania jest wsparcie biznesu przez służby personalne. Specjalizując się, ukończyła studia podyplomowe Zarządzanie Zasobami Ludzkimi (SWPS) i Zarządzanie Zasobami Ludzkimi Dla Menedżerów (Agencja Rozwoju Gospodarczego). Pełni też rolę profesjonalnego trenera, co umożliwił jej dyplom ukończenia studiów podyplomowych Trenerzy Grupowi (SWPS). Drugim obszarem jej zainteresowań jest funkcjonowanie firmy na europejskim rynku pracy, stąd ukończyła Studium Prawa Europejskiego o kierunku Gospodarka i studia podyplomowe Europejski Rynek Pracy (Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych w Łodzi). Ponieważ większość swojego życia zawodowego związała z branżą energetyczną ukończyła również Zarządzanie przedsiębiorstwem energetycznym (Politechnika Warszawska). Ukoronowaniem jej ścieżki menedżerskiej było ukończenie studiów MBA dla kadry zarządzającej HR na Akademii Leona Koźmińskiego, która poza uzyskaniem dyplomu i wykorzystaniem wiedzy w praktyce biznesowej zaowocowało również współpracą z ALK – objęła funkcję Partnera Merytorycznego obszaru HR, a od października 2012 pełni rolę Kierownika Studiów Podyplomowych „Zarządzanie Kompetencjami”.

Anna Markiewicz

Jest specjalistą i praktykiem z ponad 10-letnim doświadczeniem w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi oraz komunikacji wewnętrznej w dużych firmach produkcyjnych. Przez ostatnie 5 lat pracowała na stanowisku HR Menedżera w Parker Hannifin Sp. z o.o, gdzie zarządzała zespołem odpowiedzialnym za wszystkie procesy administracji kadrowej, a także planowanie i realizację procesów rekrutacji i selekcji, tworzenie i realizację polityki szkoleń i rozwoju personelu oraz tworzenie i wdrażanie systemów motywacyjnych. Odpowiadała również za kształtowanie współpracy ze związkami zawodowymi oraz współtworzenie i realizację polityki informacyjnej firmy. Jest absolwentką Uniwersytetu A. Mickiewicza w Poznaniu, Podyplomowego Studium Trenerów Grupowych SWPS oraz Podyplomowych Studiów Zarządzania Kadrami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Aktualnie jest słuchaczką podyplomowych studiów MBA HR na Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie.

Mariusz Woźniak

Dziennikarz HRM

Z myślą o rozwoju

www.ABC.com.pl/shr



ABC

a Wolters Kluwer business



Serwis
HR

Serwis HR to:

- narzędzia i wiedza, jak realizować procesy HRM,
- ponad 2100 komentarzy z zakresu HRM i prawa pracy,
- procedury wdrażania procesów HRM,
- studia przypadków,
- możliwość zadawania pytań ekspertom,
- bieżąca aktualizacja.

Sprawdź 

